

INTRODUCCION

La presentación de éste proyecto busca poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera de Tecnología en Administración de Empresas que ofrece la Universidad Abierta y a Distancia – UNAD, para aplicar a una empresa que actualmente se encuentra en funcionamiento con el fin de diseñar una política de desarrollo empresarial en un horizonte de tiempo determinado y bajo las variables reales del entorno sobre el cual actúa hoy.

Siguiendo la metodología de la elaboración y evaluación de proyectos, realizando un análisis de las necesidades actuales de la comercializadora Moderna, mediante la combinación de recursos para lograr el crecimiento de la misma y posicionarla en el mercado.

Durante 12 años la comercializadora Moderna ha evolucionado a través de los conocimientos obtenidos en la carrera y apoyándose en los criterios especializados y modernos, buscando el bienestar colectivo a través de la creación de fuentes de trabajo para la familia y la comunidad.

Al ser la universidad la impulsadora de éstos proyectos cumple con la función social brindando al estudiante las herramientas necesarias que le permitan llevar a cabo las técnicas existentes de actualidad en teoría y práctica que se requiere actualmente en la región.

1. ANTECEDENTES

Se considera industria de calzado la fabricación de todo tipo de zapato, zapatilla, bota o sandalia que sirva para cubrir y proteger el pie, se suele agrupar dentro de la industria de confección, ya que buena parte de ella se integra en el complejo de la industria de la moda y es frecuente que los mismos parámetros de moda para la producción de prendas de confección incorporen el calzado dentro de sus estrategias de venta.

La industria de calzado nace con la misma humanidad, pues se tiene noticia desde el paleolítico superior de la existencia de técnicas de tratamiento de pieles de animales para elaborar prendas de vestir. La tecnología empleada por los primeros seres humanos se fue refinando y en la edad antigua apareció el taller de fabricación artesanal.

En tiempos de baja imperio romano, se consolida un tipo de taller en el que uno o varios maestros artesanos, junto con algunos aprendices, producían para el mercado local sirviendo el mismo taller como punto de venta. En el siglo XV fue la articulación de la producción en pequeños talleres que trabajan para un comerciante, quien proporcionaba suministros y compraba el producto acabado. En el siglo XVII aparecieron algunas grandes factorías especialmente en Francia,

protegidas por la corona y orientadas a productos de lujo, con diversas variaciones, esto fue la base productiva que se mantuvo hasta el Siglo XIX.

Desde el comienzo del siglo XIX se generaliza el modelo de fábrica, tal como se conoce ahora. El proceso de producción se organiza, y va incorporando sucesivas mejoras tecnológicas, entre las que cabe destacar: máquinas cortadoras cada vez más precisas, que permiten aprovechar mejor las materias primas; sistemas de curtido con disolventes químicos, que mejoran la calidad de los materiales; la aguja de acero, que soluciona el estrangulamiento del cosido, y las colas de tipo sintético, que rebajan los costes y mejoran la resistencia del producto acabado.

La crisis económica de la década de 1970 afectó la industria del calzado de forma grave. En los países desarrollados, los costes de producción, y de manera especial el trabajo, se encontraban a niveles que imposibilitan su competitividad. EN el mercado mundial algunos países menos desarrollados habían obtenido crecientes ventajas gracias a la incorporación de tecnologías muy estandarizadas y al uso de mano de obra de bajo costo, por lo que el sector se encontraba en recesión. La primera respuesta fue un recrudecimiento del proteccionismo, lo que contribuyó a generalizar la crisis y bloqueó el crecimiento del comercio internacional. Esta situación se mantuvo durante bastantes años, y solo las sucesivas rondas del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) han permitido ir reduciendo las trabas arancelarias. La respuesta a largo plazo de la

industria ha sido una reorganización internacional de la producción, en la que los países más desarrollados han retenido la fabricación de productos de alta calidad y diseño innovador, muy ligados a la industria de la moda, mientras que en otros países trabaja una industria bajo costo para mercados de gran extensión.

Existe un tercer nivel de empresas, aquellas de calidad y diseño intermedios, que permanecen en los países desarrollados burlando las normativas laborales que elevan los costos. Forman parte de un extenso conjunto de actividades que se denomina economía sumergida. Las empresas sumergidas o maquilas no suelen contar con grandes centros de producción; esta se organiza en pequeños talleres familiares que dependen de una empresa que proporciona materias primas y maquinaria moderna, y compra el producto terminado, al que coloca su marca. Incluso firmas de prestigio recurren a este procedimiento¹.

1.1. COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS EN CUERO Y CALZADO MODERNA

La empresa ha analizar está denominada como: Comercializadora Moderna, y su objeto social es la Comercialización de productos en cuero, comercialización de Lencería y Comercialización de Calzado (según registro Cámara y Comercio Ibagué) tuvo su origen hace 15 años, cuando Carlos Ortiz, un hombre emprendedor venido de Putumayo, empezó a vender puerta a puerta zapatos y

¹ ENCICLOPEDIA MICROSOFT ENCARTA 2001. Industria de Calzado. 1993 - 2000

bolsos, a través del crédito en la ciudad de Ibagué, poco a poco fue creando una base clientes confiables que hoy son aproximadamente 250 (Anexo A)².

La empresa se dedica a Comercializar por mayor y detal diferentes marcas nacionales de productos de marroquinería, calzado y lencería con una política de compra que le permite manejar buenos estándares de calidad y durabilidad. Ofrece créditos de hasta 90 días a personas de todos los estratos, desarrolla estrategias de venta a través del telemarketing y la venta directa. Cuenta con 2 vendedores de planta y un punto de venta aún no abierto al público en el Barrio Departamental. Busca a futuro, obtener un crecimiento controlado y manejable de su mercado, aumentar al capacidad de comercialización, disminuir el riesgo de la cartera, ser reconocida dentro de la ciudad y generar bienestar tanto individual como colectivo.

1.1.1. Planeación del Mercadeo de la Comercializadora Moderna. Se requiere hacer una planeación de mercadeo, para la permanencia de la comercializadora Moderna, el cual implica el análisis de mercado, la definición y desarrollo de estrategias y la concentración de planes de acción que garanticen una ubicación competitiva en el mercado. Esta planeación, permite prever las diferentes actividades, como realizarlos dentro de un límite de tiempo y con qué presupuesto.

² BASE DE DATOS CLIENTES DE LA EMPRESA PROVISTA POR EL EMPRESARIO.

Planeación Estratégica de la Empresa

La planeación estratégica es una herramienta que permite adecuar los recursos de la Comercializadora Moderna a sus oportunidades de mercado a largo plazo.

El proceso se desarrolla a través de cuatro etapas:

1. Definición de la misión de la Comercializadora Moderna, tiene productos de calidad, facilidad para obtenerlos a unos precios justos. Contamos con personal comprometido con el crecimiento y mejoramiento continuo. Estamos cerca de nuestros clientes. Nuestra cadena de distribución le permite a los fabricantes ampliar su conocimiento de mercado.
2. Formulación de objetivos y metas empresariales. Promover el crecimiento de la empresa, su rentabilidad y su prestigio generando empleo estable.
3. Evaluación de unidades estratégicas de negocio de la Comercializadora Moderna.
 - Estrella: Sandalias para dama, producto con alto nivel de crecimiento y participación.
 - En efectivo: bolsos, producto con baja participación en un mercado de alto crecimiento.
 - Billeteras, correas. Productos de bajo crecimiento y baja participación.

4. Selección de la estrategia apropiada para el logro de objetivos: Desarrollo de mercados, que le brinda la oportunidad de encontrar y acceder a nuevos mercados para sus productos actuales. Se logra descubriendo grupos nuevos de usuarios o consumidores, apoyándose a una estrategia de segmentación del mercado. Para lo cual estos nuevos usuarios serían clientes corporativos atendidos mediante convenios realizados con Fondos de Empleados, Cooperativas y Asociaciones de Pensionados que darían facilidades para que la empresa ofrezcan a las personas vinculadas a ellos sus productos y el pago se efectúe con crédito avalado por el Fondo, disminuyendo el desgaste comercial, los costos de transporte, financiación y periodo de recuperación de la cartera que se presentan al atender cliente por cliente y realizar la venta en frío.

Planeación Estratégica del Marketing

El proceso de planeación estratégica de mercado para la Comercializadora Moderna garantiza una toma de decisiones gerenciales que va desde el análisis de la situación en el mercado, la determinación de objetivos y metas, hasta la selección del mercado meta con su correspondiente definición de una mezcla de mercados.

1. Análisis de la situación de mercado: A través de la Matriz DOFA se hace un análisis tanto externo como interno, traducido en debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas:

Debilidades:

- La empresa no cuenta con un local abierto al público para la venta de los productos.
- Todos los clientes se obtienen por referencia o son referenciados.
- Inexistencia de una fuerza de ventas profesional y personal para telemercadeo.
- Falta motivación y compromiso de las personas que tienen alguna injerencia en el proyecto empresarial.
- No haya una estructura organizacional definida.
- Poco mercadeo y promoción.
- Miedo al cambio y al crecimiento.

Fortalezas:

- Capacidad para descubrir y genera necesidades en los clientes, gracias al conocimiento del canal y los gustos de los consumidores.
- Portafolio de productos amplios gracias al sostenimiento de buenas relaciones con los diferentes proveedores.
- Conocimiento del mercado
- Conocimiento del producto
- Espíritu emprendedor del gerente del proyecto.
- Facilidades par la obtención de financiación a través de los bancos y corporaciones con las que se trabaja.
- Capacidad para otorgar crédito y el manejo sano de la cartera.

Oportunidades

- Implementación y apoyo a los cluster productivos a nivel departamental
- Posibilidades de crecimiento debido al fomento del sector microempresarial en la región y en las políticas nacionales.
- Posibilidades para participar en ferias de confección y calzado.
- Crecimiento del mercado crédito.
- Acceso a la información sobre tendencias del sector de cuero y calzado y en el mundo.
- Posibilidades de posicionar una marca propia.
- Crecimiento de mercado de accesorios en cuero.
- Desarrollo del sector de la moda.

Amenazas.

- Aumento de la competencia.
- Aumento de los impuestos a las ventas.
- Aumento de las importaciones de productos en cuero que llegan subsidiados de sus países de origen.
- Incremento de la tasa de desempleo y la disminución del ingreso de la mayoría de la población.
- Lavado de activos que no permiten a los pequeños negocios competir en condiciones de equidad en el mercado nacional.
- Contrabando de productos en cuero.

- Recesión general de la economía.

	OPORTUNIDADES Estrategias D.O.		AMENAZAS Estrategias F.A.
D E B I L I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener crédito a través de una línea de fomento al microempresario para abrir el punto de venta y surtir. • Darle la oportunidad a la fuerza de ventas para que asista a las ferias de calzado y mejoren su conocimiento sobre mercadeo. • Diseñar y promocionar una marca propia. • Capacitar y motivar al personal para que reconozca en el proyecto una oportunidad de crecimiento. • Ubicarse dentro del crúster de la cadena textil como distribuidor de productos que cubren la necesidad de vestuario y calzado. 	F O R T A L E Z A S	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas con los competidores que le permitan mejorar a todos su capacidad de negociación al ser reconocidos como un grupo fuerte dentro del crúster productivo. • Mejorar las líneas de crédito y estudiar los plazos de tal manera que la cartera sea sostenible • Atacar la competencia a través de un servicio personalizado basados en el conocimiento de las necesidades individuales y familiares. • Aprovechamiento de las buenas relaciones financieras para obtener capital de trabajo con el que pueda aumentar al oferta de producto.

Misión:

La comercializadora Moderna tiene la misión de contribuir con el desarrollo integral y permanente de la empresa, sus colaboradores y su entorno social, para que a partir de la generación de empleo, se promueva y dinamice el desarrollo nacional en la búsqueda de un bien común.

Visión:

La comercializadora Moderna se proyecta como una organización líder en la distribución de productos elaborados en cuero, además de artículos para el hogar, siendo reconocida a nivel nacional por la calidad, innovación y su compromiso y aporte en el desarrollo humano y social.

2. Determinación de objetivos y metas:

Las siguientes son algunos objetivos y políticas que se deben tener en cuenta para el cumplimiento de la misión de la empresa, sin embargo, pueden ser cambiadas de acuerdo con las necesidades del entorno y los avances que se vayan presentando en los procesos administrativos:

- Mantener una base de clientes confiables y responsables con sus créditos.
- Tomar decisiones sobre la adjudicación o no del crédito dependiendo del análisis de los ingresos y recomendaciones que se tengan sobre el cliente.

2. DEFINICION DEL PROBLEMA

El problema que busca resolver el estudio de inversión es el siguiente: Cómo aumentar la capacidad de comercialización de la empresa Moderna a un costo mínimo?

Para resolver éste problema se hace necesario realizar como primer paso un estudio del mercado que nos lleva a diseñar el plan de mercadeo exitosos, un estudio técnico que aunque no implica la elaboración de un producto, si la mejor ubicación de los puntos de venta y la logística de distribución; un estudio organizacional para visualizar al estructura y dirección que tendrá la empresa en cinco años y finalmente un estudio financiero para evaluar costos, inversiones, gastos y flujos de dinero.

2.1. CAUSAS

- Aumento de la competencia en el Mercado: EL mercado calzado se configura como uno de los más competidos dentro de la ciudad, cada día se abren nuevos almacenes de calzado registrados ante la Cámara de Comercio, sin contar con las que operan sin la respectiva matricula, muchas de ellas toman

como estrategia de venta la variedad y el precio, algunas con precios realmente bajos con los que se hace difícil competir en condiciones de equidad, por tanto, la implementación de mejores técnicas de venta y la innovación en el proceso de mercadeo se hace necesaria en la empresa Moderna.

- Continuos cambios y los gustos y preferencias de los consumidores: La tendencia actual en el campo de la moda es el cambio acelerado, si una empresa no esta al tanto de los cambios que en su entorno se originan y se afectan directamente los gustos de sus clientes, pierde oportunidades de venta, por lo cual se requiere tener mejores sistemas de información de clientes y bases de datos para de esta manera conocerlo y poder predecir su comportamiento.
- Crecimiento del mercado: La demanda de calzado y artículos de cuero va en aumento debido a la influencia de la moda, especialmente entre la población joven. Se hace necesario, entonces, tener una política de comercialización acorde con las necesidades del mercado y un horizonte definido al cual pretende llegar Comercializadora Moderna.

2.2. CONSECUENCIAS

Si se llegara a desarrollar un plan de inversión factible en la Comercializadora Moderna se podría generar las siguientes consecuencias:

- Satisfacer la demanda insatisfecha mediante la determinación objetiva de un mercado potencial.
- Aplicación de conocimientos tecnológicos y adecuación de una teoría administrativa integral dentro de la empresa, aprovechando las bases técnicas

con las que se desarrolla e implementa el proyecto, mejorando la capacidad innovadora en el área de mercados.

- Permitir acrecentar el valor agregado al producto que actualmente ofrece la empresa a sus clientes.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Distribución de productos elaborados en cuero además de artículos para el hogar con el compromiso de desarrollar un bienestar común.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar el estado actual de la Comercializadora de calzado y accesorios Moderna y formular estrategias a seguir utilizando la matriz DOFA.
- Definir la demanda actual y futura de los productos comercializados.
- Por medio de una investigación de mercados determinar los gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales.
- Elaboración de la promoción y campaña publicitaria de los productos para el mercado de la ciudad de Ibagué.
- Determinar que otros productos complementarios al calzado se deben comercializar y el por qué.
- Obtener una localización de los puntos de venta objetiva, a partir del análisis de la matriz de determinación de factores.

- Elaborar la estructura organizacional de Comercializadora, perfiles y proceso de administración de recurso humano.
- Definir la inversión a realizar, proyectando los ingresos y gastos durante 5 años y el flujo de caja resultante a estos.
- Realizar una evaluación financiera utilizando las herramientas del valor presente neto y el análisis de sensibilidad.
- Recomendar la favorabilidad de la inversión a realizar.

4.ESTUDIO DE MERCADEO

4.1. DEFINICION DEL PRODUCTO

Como producto principal se manejará el calzado que cubre la necesidad básica de protección del pie, igualmente embellecimiento ya que constituye hoy en día, un satisfactor de una necesidad de autorealización como es estar a la moda y lucir bien. El 90% del calzado a comercializar corresponde a calzado para dama y un 10% a calzado para caballero. De igual manera, se comercializará productos manufacturados en cuero como bolsos, correas, billeteras, que constituyen accesorios y complemento de calzado.

4.2. ANALISIS DE LA DEMANDA

La demanda esta definida por la cantidad de calzado y productos complementarios de cuero o material sintético que el mercado regional requiere para buscar la satisfacción de las necesidades de protección y autorealización descritas anteriormente a un precio que pueden ser adquiridos por el común de la población.

4.2.1. Tipo de muestreo. Se trabajó un tipo de muestreo no probabilístico ya que se define las características de la población a encuestar teniendo en cuenta el estrato social y su condición de empleado y sexo, manejándose un porcentaje de 75% de encuestas dirigidas a mujeres y un 25% a hombres.

4.2.2. Población.

- Análisis cualitativo: Los clientes potenciales de nuestros productos serán personas mayores de 18 años que se encuentren laborando o percibiendo algún ingreso.
- Análisis cuantitativo: Según información suministrada por el DANE en su boletín de prensa mensual tenemos la población de hombres y mujeres en la ciudad de Ibagué, para el año 2003.

		75% PEA*		
Total hombres	114.030	85.522	21.380	25%
Total mujeres	119.685	89.763	67.322	75%
Gran total		175.285	88.702	100%

*PEA: Población Económicamente Activa.

Según la encuesta continua de hogares, el nivel de ocupación de las personas económicamente activas mayores de 18 años corresponde a 176.000 personas, es decir, el 75% del total de la población. De éstos el 25% están ocupados en empresas privadas, el 6.8% son empleados públicos, el 55 son empleados en

oficios varios, el 35.75 son trabajadores independientes, el 5.7% son empleadores y el 6.8% son trabajadores con remuneración inferior al salario mínimo.

4.2.3. Muestra. Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula estadística.

$$N = 88.702$$

$$N = \frac{P(1-P)}{h^2/z^2 + P(1-P)/N}$$

Donde: n = Tamaño de la muestra

P = Probabilidad de éxito, proporción de la población

h = Margen del error

N = Tamaño de la población

Z = Numero de desviaciones estándar que corresponde al coeficiente de confianza asociada con una distribución normal.

$1-P$ = Probabilidad del fracaso.

Como se conoce la población se trabajará con: 0.5, margen de error del 5%, desviación estándar del 95%, al buscar en la tabla de dos colas el $Z = 1.96$ población 88.702 para el año 2003.

$$n = \frac{0.5(1-0.5)}{(0.05)^2 / (1.96)^2 + 0.5(1-0.5) / 898.702} = 392$$

La muestra representativa para la población es de 392 personas, se tomará una muestra de 118 encuestas, de las cuales se van a realizar 64 encuestas para clientes potenciales que corresponden al 52.24% de la muestra y 54 para clientes actuales con el 45.76%.

4.3. ENCUESTA

Se realizó una encuesta dirigida a clientes potenciales que cumplieran las características de la población y además otra encuesta dirigida a clientes ya establecidos de la comercializadora en la ciudad de Ibagué.

4.3.1. Diseño.

Encuesta 1. Formulario para recolectar información (clientes potenciales)

Encuesta 2. Formulario para recolectar información (clientes actuales).

ENCUESTA No. 1

OBJETIVO: La Comercializadora Moderna tiene como fin conocer las necesidades de sus clientes a través de este cuestionario diseñado con preguntas sencillas, cuyas respuestas tendrán un aporte significativo que nos llevará a mejorar nuestro servicio.

1. En cuál almacén o comercializadora compró sus zapatos la última vez?

2. Tiene preferencia por alguna comercializadora o almacén de calzado dentro de la ciudad?

2.1. SI _____ 2.2. CUAL? _____ 2.3. NO _____ 2.4. NS/NR _____

3. Qué lo motiva para preferir comprar sus artículos de cuero o en materiales sintéticos en determinado lugar (señale una opción)

- 3.1. La calidad que ofrece _____
- 3.2. La atención que recibe _____
- 3.3. La durabilidad de lo que compra _____
- 3.4. El precio _____
- 3.5. Facilidades de pago _____
- 3.6. La variedad de productos _____
- 3.7. La cercanía con mi lugar de trabajo _____

4. Cuántos pares de zapatos en promedio compra para usted al año?

- 4.1. Entre 1 y 2 pares _____
- 4.2. Entre 3 y 4 pares _____
- 4.2. Mas de 5 pares _____

5. Cuántos pares de zapatos en promedio compra su grupo familiar?

- 5.1. Entre 1 y 2 pares _____
- 5.2. Entre 3 y 5 pares _____
- 5.3. Entre 6 y 8 pares _____
- 5.4. Mas de 9 pares _____

6. Al pensar en los siguientes artículos de cuero o material sintético que marcas prefiere? Menciónelos frente a cada artículo.

PRODUCTO	MARCA
Calzado	_____
Correas	_____
Bolsos	_____
Billeteras	_____

7. Qué definiría mejor la calidad de un artículo en cuero o material sintético:

7.1. La duración _____
7.2. El precio _____
7.3. La marca _____
7.4. El diseño _____
7.5. Los materiales utilizados en su elaboración _____

8. Compra regularmente sus artículos de cuero o material sintético a crédito?

8.1. SI _____ 8.2. NO _____ 8.3. Con qué plazo _____

9. Qué línea de artículos en cuero o material sintético compra regularmente?

9.1. Juvenil _____ 9.2. Infantil _____
9.3. Informal _____ 9.4. Clásico _____

10. Dentro de qué rango se ubican sus ingresos mensuales actualmente?

10.1. Menor o igual a 1 SMLV (<\$332.000) _____
10.2. Entre 1 – 2 SMLV (\$332.001 - \$664.000) _____
10.3. Entre 2 – 3 SMLV (\$664.001 - \$996.000) _____
10.4. Mayor a 4 SMLV (>\$996.001) _____

11. Sexo

11.1. Masculino _____ - 11.2 Femenino _____

12. Entre qué rango de edad se ubica actualmente?

12.1 18 – 25 años _____ 12.2. 26 – 33 años _____
12.3 33 – 40 años _____ 12.4 41 - 48 años _____
12.5 49 – 55 años _____

13. Cuál es su actividad económica actualmente?

14. Si existiera en la ciudad de Ibagué una Comercializadora de Calzado, bolsos que le ofreciera variedad de marcas y diseños y además pudiera comprar estos artículos a crédito lo tomaría?

14.1. SI _____

14.2 NO _____

Gracias.

ENCUESTA No. 2.

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene como objetivo determinar la calidad del servicio que se proporciona a los clientes de la "Comercializadora Moderna", su opinión nos servirá para mejorar nuestra forma de comercializar y ofrecerles mejores productos para que usted esté mas satisfecho.

Nombre o razon social:

1. Es usted cliente de la comercializadora Moderna por:

- a. Variedad de productos _____
- b. Facilidad de créditos _____
- c. Horario de atención _____
- d. Tradición _____
- e. Los precios que ofrece _____
- f. La calidad de los productos que ofrece _____
- g. Otras. Cuáles? _____

2. Cómo califica usted la atención de sus vendedores?

- a. Excelente _____
- b. Buena _____
- c. Regular _____
- d. Mala _____

3. Cuánto tiempo tiene usted, aproximadamente de ser cliente de "Comercializadora Moderna"?

- a. Menos de 1 año _____
- b. De 1 a 3 años _____
- c. De 4 a 7 años _____
- d. Mas de 8 años _____

4.El servicio de la comercializadora cumple con sus expectativas como cliente?

- a. SI _____
- b. NO _____
- c. Por qué? _____

5. Cómo considera los precios de los productos?

- a. Baratos _____
- b. Altos _____
- c. Aceptables _____
- d. Justos _____

6. Qué fallas ha detectado en la calidad de los productos o prestación del servicio?

7. Ha tenido inconvenientes con el servicio?

- a. SI _____
- b. NO _____
- c. Cuáles? _____

8. Sexo

- a. Masculino _____
- b. Femenino _____

Gracias

4.3.2. Tabulación de Encuestas.

Encuesta 1. Clientes Potenciales.

	No. PREGUNTA	A	B	C	D	E	F	G	TOT
1	Tiene preferencia por alguna comercializadora o almacén de calzado dentro de la ciudad?	27	37						64
2	Qué lo motiva para preferir comprar sus artículos del cuero o en materiales sintéticos en determinado lugar.	28	8	10	8	3	7		64
3	Cuántos pares de zapatos en promedio compra para usted al año?	29	30	3	2				64
4	Cuántos pares de zapatos en promedio compra su grupo familiar?	10	19	16	19				64
5	Qué definiría mejor la calidad de un artículo en cuero o material sintético.	30	6	5	8	13	2		64
6	Compra regularmente sus artículos de cuero o material sintético a crédito?	16	48						64
7	Qué línea de artículos en cuero o material sintético compra regularmente?	11	24	5	24				64
8	Dentro de qué rango se ubican sus ingresos mensuales actualmente?	4	22	9	11	6	12		64
9	Entre qué rango de edad se ubica actualmente?	18	15	13	14	4			64
10	Sexo	22	42						64
11	Si existiera en la ciudad de Ibagué una comercializadora de Calzado y Bolsos que le ofreciera variedad de marcas y diseños y además pudiera comprar estos artículos a crédito tomaría.	61	3						64

Encuesta 2. Clientes Actuales.

	No. PREGUNTA	A	B	C	D	E	F	TOT
1	Cuánto tiempo usted, aproximadamente de ser cliente de Comercializadora Moderna?	10	24	15	5			54
2	Cómo califica usted la atención de sus vendedores.	45	9	0	0			54
3	Es usted cliente del Comercializadora Moderna por	9	23	2	1	5	14	54
4	El servicio de la comercializadora cumple sus expectativas como cliente?	54	0					54
5	Cómo considera los precios de los productos	5	1	18	30			54
6	Ha tenido inconvenientes con el servicio?	44	3	3	4			50

4.3.3. Análisis de la Encuesta.

- ENCUESTA 1. CLIENTES POTENCIALES

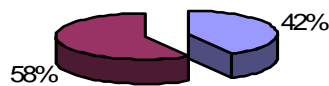
De acuerdo con la información recopilada en la encuesta 1 se observa que existe el 58% de clientes potenciales que no se identifican con ninguna comercializadora especial, lo que implica un vacío en la mente del consumidor sobre la preferencia por un lugar determinado, por tanto se puede aprovechar esta oportunidad para consolidar un nombre de comercializadora y posicionarlo en la mente del consumidor a través de una estrategia de posicionamiento.

Frente a la misma pregunta el 42% de los encuestados si tiene preferencia por algunas comercializadoras, entre las cuales se encuentran Scarpi, Bossi, Basay,

Bucaramanga, Spring Step, Bags and Boots y Diseños, y el Éxito, pero ninguna con una amplia recordación.

Tiene preferencia por comercializadora	Total	%
SI	27	42%
NO	37	58%
TOTAL	64	100%

**TIENE ALGUNA PREFERENCIA POR UNA
COMERCIALIZADORA O ALMACEN**

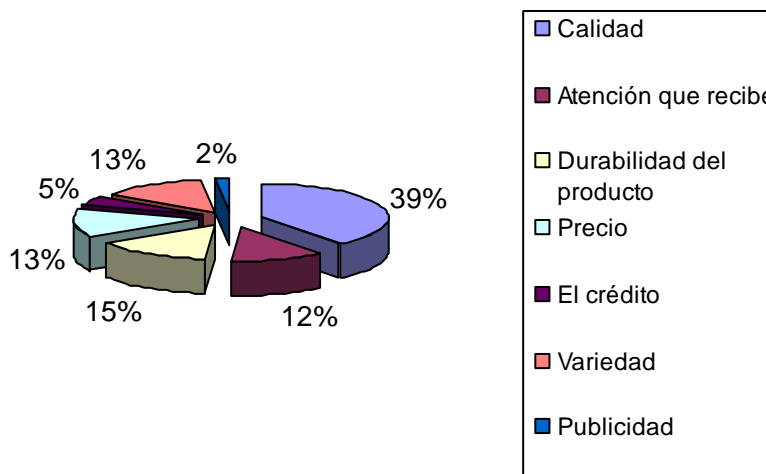


En cuanto a los motivos que llevan a la gente a preferir los artículos de calzado y bolsos en un determinado lugar, se observa que un amplio porcentaje, el 39% se inclina básicamente por la calidad de los productos que le venden, siendo esto una característica que debe primar por los productos a ofrecer por la Comercializadora Moderna. El 15% tiene como motivo para comprar en estos lugares el tiempo que le dura el producto, característica que se asemeja a la calidad, el 13% piensan en el precio igualmente un 13% en la variedad; el 12% prefiere el lugar por la atención que recibe y solamente un 5% lo hace por el crédito, lo que significa que estas comercializadoras no tienen ampliamente

difundido el sistema de crédito y aunque para los consumidores es una razón de compra, no es la más importante y únicamente el 2% se guía por la publicidad.

Qué los motiva a preferir sus artículos	Total	%
Calidad	26	39%
Atención que recibe	8	12%
Durabilidad del producto	10	15%
Precio	8	13%
El crédito	3	5%
Variedad	8	13%
Publicidad	1	2%
TOTAL	64	100%

QUE LO MOTIVA A PREFERIR SUS ARTÍCULOS DE CUERO O MATERIAL SINTÉTICO



Se observa que el 35% de las personas encuestadas perciben entre \$201.000 y \$400.000, y de estas el 59% compra entre 3 y 5 pares al año, mientras que el 41% compra de estas personas entre 1 y 2 pares de zapatos al año. Es aquí

donde se encuentra el mayor potencial de mercado, se podría suponer que las personas que compra entre 3 y 5 pares al año son personas que trabajan en el área administrativa de las empresas que perciben un salario mínimo en promedio; seguido por un 19% que reciben ingresos mayores a \$1.000.000, profesionales o jefes de departamentos de las empresas, que compran en promedio hasta 5 zapatos al año, indicando esto, una tendencia a comprar a alto precio zapato duradero y no varían mucho frente a la moda.

	0- \$200000	\$201000 – \$400000	\$401000 – \$600000	\$601000 – \$800000	\$801000 – \$1000000	Mayor \$1000000	TOTAL
1a2 pares	4	9	4	3	4	5	29
3a5 pares	0	13	4	7	1	5	30
6a8 pares	0	0	0	1	1	1	3
Más de 9 pares	0	0	1	0	0	1	2
TOTAL	4	22	9	11	6	12	64

Se recomienda dos líneas de productos, uno que sostenga la calidad a un precio cómodo para el ingreso de un oficinista, y el otro con materiales durables como el cuero con calidad a un precio más alto que pueda ser adquirido por un jefe, y que enfatice una marca que implique durabilidad. Según el sexo, el 66% son mujeres y el 34% son hombres, por lo tanto para este último el calzado en cuero es el preferido. Igualmente el 47% de las familias compran entre 1 y 5 pares al año y el 53% compran más de 6 pares al año, para satisfacer la necesidad de la familia en cuanto al calzado.

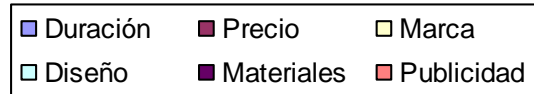
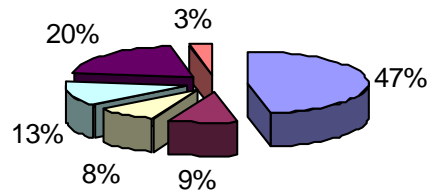
Podemos agrupar nuestros clientes potenciales entre los que perciben entre \$0 y \$600.000 y tienen edades principalmente entre los 18 y 32 años, y nuestro segundo grupo entre los que ganan entre \$600.000 y más de \$1.000.000 y son representativos entre los 33 y 48 años, los demás rangos no son significativos para el mercado para los productos que ofrece la comercializadora.

	0- \$200000	\$201000 – \$400000	\$401000 – \$600000	\$601000 – \$800000	\$801000 – \$1000000	Mayor \$1000000	TOTAL
18a25 años	3	13	2	0	0	0	18
26a32 años	0	6	4	2	1	2	15
33a40 años	0	2	2	6	3	0	13
41a48 años	1	1	1	2	1	8	14
49a55 años	0	0	0	1	1	2	4
TOTAL	4	22	9	11	6	12	64

En lo que se refiere a la calidad del artículo para los clientes potenciales está en la duración, los materiales que se utilizan y el diseño. Para la mayoría la calidad no es el precio, la marca o la publicidad, por tanto se debe pensar en estas características al momento de decidir sobre proveedores.

Qué definiría la calidad de un artículo	Total	%
Duración	30	47%
Precio	6	9%
Marca	5	8%
Diseño	8	13%
Materiales	13	20%
Publicidad	2	3%
TOTAL	64	100%

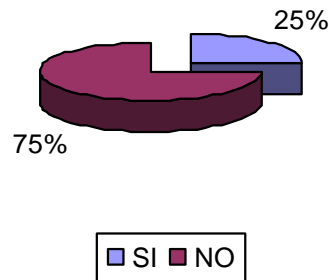
**COMO DEFINE LA CALIDAD DE UN ARTICULO
DE CUERO O MATERIAL SINTÉTICO**



El crédito es un factor poco determinante para tomar la decisión de compra, ya que el 75% de los encuestados compra sus artículos de contado, y sólo el 25% los compra regularmente a crédito, es decir, para la comercializadora sería una oportunidad tener el punto de venta, ya que le permite de contado pues el mercado está acostumbrado hacerlo a adquirir estos productos de esta manera. Con esta estrategia se puede presentar liquidez en la empresa y rotación ágil de inventarios.

Compra regularmente sus artículos de cuero o material sintético a crédito	Total	%
SI	16	25%
NO	48	75%
TOTAL	64	100%

**TIENE ALGUNA PREFERENCIA POR UNA
COMERCIALIZADORA O ALMACEN**

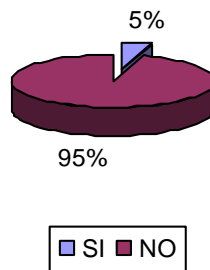


Hay dos tendencias fuertes la informal y la formal, la informal está concentrada entre los 18 a 32 años, y la formal entre los 26 a 48 años, esto debido al campo de acción que requieren una línea formal por su trabajo, hablamos de calzado cerrado en colores oscuros con diseño clásico y que requieren medias y ropa tipo sastre; y a la vez una línea informal por su edad y estilo de vida, como sandalias en colores clásicos pero no requiere un vestuario muy formal. También es importante la línea juvenil con un 16% que tiene que ver más con diseño y colores llamativos y diseños tipo plataforma, tiras y materiales locos.

	Juvenil	Informal	Infantil	Formal	TOTAL
18a25 años	4	9	1	4	18
26a32 años	2	6	1	6	15
33a40 años	1	5	1	6	13
41a48 años	4	3	2	5	14
49a55 años	0	1	0	3	4
TOTAL	11	24	5	24	64

En cuanto a la pregunta de si existiera en la ciudad de Ibagué una Comercializadora de Calzado y Bolsos que le ofreciera variedad de marcas y diseños y además pudiera comprar estos artículos a crédito lo tomaría, el 95% respondió si.

**TIENE ALGUNA PREFERENCIA POR UNA
COMERCIALIZADORA O ALMACEN**

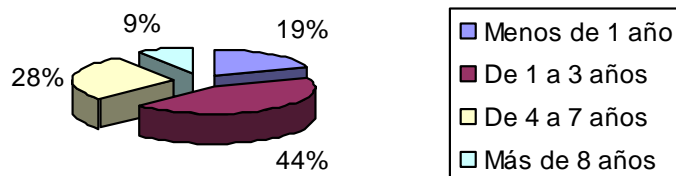


▪ ENCUESTA 2. CLIENTES ACTUALES

El 44% son clientes con una antigüedad entre 1 a 3 años, el 28% entre 4 y 7, el 19% menos de 1 año, y el 9% más de 8 años. Se observa una permanencia del cliente, no es un cliente esporádico, siendo una fortaleza para la empresa, porque le permite ya tener una tradición con el cliente y conocer sus necesidades en cuanto a frecuencia de compra y gustos.

1. Cuánto tiempo tiene usted, aproximadamente en ser cliente de “Comercializadora Modena”	Total	%
Menos de 1 año	10	19%
De 1 a 3 años	24	44%
De 4 a 7 años	15	28%
Más de 8 años	5	9%
TOTAL	54	100%

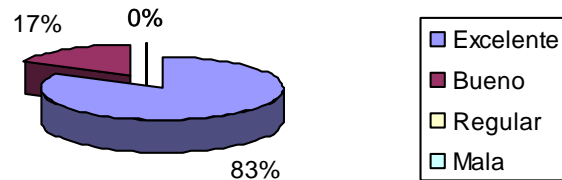
CUANTO TIEMPO TIENE DE CLIENTE DE LA COMERCIALIZADORA



Al calificar la atención de los vendedores de la Comercializadora lo califican como excelente en un 83% aunque se presenta fallas con el servicio principalmente en lo que se refiere a garantía y dificultad para encontrar a los vendedores. Con esto se puede concluir que el vendedor cuando se enfrenta con el cliente es bien recibido por el cliente, porque existe una percepción de buena atención más es necesario mejorar en el sentido de ser visto, es decir, crear mecanismos para que en el momento en que el cliente requiera algún servicio de la comercializadora se le pueda solucionar en el menor tiempo posible.

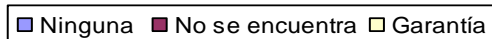
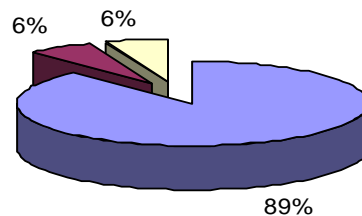
2. Cómo califica la atención de sus vendedores	Total	%
Excelente	45	83%
Bueno	9	17%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	54	100%

COMO CALIFICA LA ATENCIÓN DE SUS VENDEDORES



6. Fallas ha detectado	Total	%
Ninguna	47	89%
No se encuentra	3	6%
Garantía	3	6%
TOTAL	53	100%

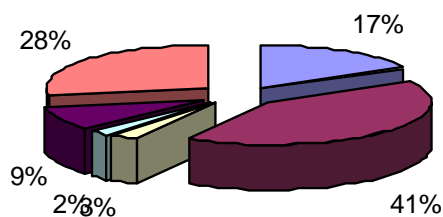
QUE FALLAS HA DETECTADO



El 41% tiene relación con la comercializadora por la facilidad para el otorgamiento de crédito. El 28% por la calidad de los productos; el 17% por la variedad, y el 9% por los precios.

3. Es usted cliente de la comercializadora Moderna	Total	%
Variedad de Productos	9	17%
Facilidad de crédito	23	41%
Horario de Atención	2	3%
Tradicición	1	2%
Los precios que ofrecen	5	9%
La calidad de los productos	14	28%
TOTAL	54	100%

**ES USTED CLIENTE DE LA COMERCIALIZADORA
POR:**

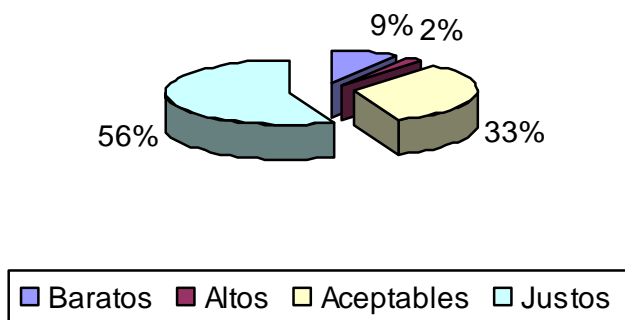


■ Variedad de Productos	■ Facilidad de crédito
■ Horario de Atención	■ Tradición
■ Los precios que ofrecen	■ La calidad de los productos

En cuanto a los precios, estos percibidos por los clientes como justos en un 56% aceptables en un 33%.

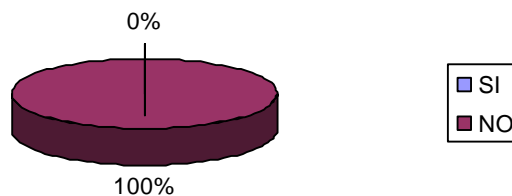
5. Como considera los precios de los productos	Total	%
Baratos	5	9%
Altos	1	2%
Aceptables	18	33%
Justos	30	56%
TOTAL	53	100%

COMO CONSIDERA LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS



Además para el 100% de las personas cumplen las expectativas como clientes.

EL SERVICIO DE LA COMERCIALIZADORA CUMPLE SUS EXPECTATIVAS COMO CLIENTE



4.4. INFORMACIÓN SECUNDARIA

4.4.1. Recopilación de Información Empresarial. Como la comercializadora moderna se fundo hace doce años, se ha realizado un estudio sobre los clientes que actualmente posee de los cuales pudimos obtener la siguiente información:

Total de Clientes : 250
82% Mujeres 8% Hombres
Edades : 18 años en adelante

En promedio nuestros clientes mujeres adquieren 8 pares de zapatos al año mientras que los hombres 2. Las mujeres en su mayoría adquieren los zapatos para su familia (hijas y madres), igualmente bolsos 2 al año. El promedio de ingresos en las mujeres está en \$500.000 y en los hombres \$800.000. Y en general 1 billetera cada 3 años tanto hombres como mujeres, debido a la durabilidad del material como es el cuero, preferido para este tipo de producto.

De las mujeres el 58% están ubicadas en el estrato 3; el 19% en el estrato 2; un 17% en el estrato 4; y un 4% en el estrato 5. En los hombres el 35% son de estrato 4; el 33% estrato 3; el 21% estrato 2; y un 10% estrato 5.

En lo que se refiere a precios, la compañía maneja un precio de \$31.500 promedio para los zapatos; \$28.000 para los bolsos; \$33.000 las billeteras hombre y \$42.000 billetera dama; y \$52.000 calzado de hombre.

4.5. GRADO DE ACEPTACIÓN

Se tomó como pregunta clave la número 14 Si existiera en la ciudad de Ibagué una Comercializadora de Calzado y Bolsos que le ofreciera variedad de marcas y diseños y además pudiera comprar estos artículos a crédito lo tomaría?

Respuestas	Afirmativas	61
	Negativas	<u>3</u>
		64

$$GA = 61 - 3/64 = 0.95 = 95\%$$

4.6. DEMANDA POTENCIAL

$$DP = N \times GA$$

$$DP = 88.702 \times 95\% = 84.267$$

La demanda potencial del proyecto es de 84.267 entre hombres y mujeres de la ciudad e Ibagué que actualmente se encuentran económicamente activas, de 18 años en adelante. La demanda que presenta el proyecto por el DANE de hombres

y mujeres económicamente activas para los próximos 5 años y de esta el porcentaje que la empresa desea cubrir durante el primer año, teniendo en cuenta las perspectivas de crecimiento de la industria del calzado para los próximos años.

4.6.1. Proyección de la demanda.

Año	Población de Ibagué, entre 18-65 años económicamente activas	Demanda potencial (5%)
2003	88,702	84,267
2004	93,137	88,480
2005	97,794	92,904
2006	102,684	97,550
2007	107,818	102,427

4.7. TIPOLOGÍA DE LA DEMANDA

4.7.1. Oportunidad. Los almacenes existentes en la ciudad distribuyen calzado con diseños estándar, no existe innovación y por esta razón las personas se han acostumbrado a éstas limitaciones, la comercializadora moderna satisface los consumidores en cuanto diseños, colores y exclusividad en sus estilos.

Sin embargo no ha habido innovación por lo tanto, las personas se han adecuado a estas limitaciones pero no están satisfechas con la adquisición de calzado. La empresa va a satisfacer a los consumidores en cuanto a materia prima, colores armoniosos y diseños creativos. Por lo tanto la empresa debe plantear su

estrategia de desarrollo de mercado teniendo en cuenta la innovación, la calidad en el servicio y los precios ya que no va a haber un crecimiento importante del mercado.

4.7.2. Necesidad. Es un producto clasificado dentro de la demanda por productos socialmente necesarios, ya que su beneficio básico es satisfacer en comodidad y protección.

4.7.3. Temporalidad. El producto es de demanda cíclica, ya que existen temporadas en las cuales se presentan cambios significativos de la demanda como son las fechas especiales día de la madre, día del padre, amor y amistad, fiestas de fin de año y temporada escolar.

4.7.4. Destino Final. El calzado es un producto terminado ya que no requiere otros procesos para utilizarse después de la confección. Su destino final es para uso personal.

4.8. MERCADO COMPETIDOR

4.8.1. Características. Si existe competencia fuerte y directa en el Departamento del Tolima porque se encuentra localizada varias comercializadoras de calzado de reconocido prestigio que otorgue créditos a sus clientes como son Spring Step,

Scarpi, Boots and Bags, las cuales ofrecen líneas de crédito a cooperativas y algunos créditos personales a través de sistemas de tarjetas (Spring Step)⁴

Los competidores indirectos analizados son almacenes de cadena y de calzado que entre sus productos se encuentran calzado de dama, caballero y niño, localizados en su mayor parte en el comercio de Ibagué, ofreciendo todo tipo de modelo, existiendo almacenes especializados en distintos productos como son de calzado de dama únicamente, calzado para hombre y calzado de niño.

De acuerdo con la observación directa en los puntos de venta una de las comercializadoras y la comparación entre unas y otras se puede concluir que los precios son heterogéneos ya que satisfacen necesidades de segmentos particulares de mercado. Los materiales del calzado son cuero y material sintético. La periodicidad con que cambian sus inventarios por lo general es semestral ya que compran al por mayor .

La competencia dirige sus productos al público en general pero con restricciones en el precio, por lo tanto son rotulados según la clase social y por la variedad de almacenes ningún tipo de la población está desatendida, aunque no se encontró para bebé. La estrategia de venta para llegar a sus clientes por lo general es con descuentos y campañas de realización de saldos, como también en muy pequeña proporción, canales de distribución, descuentos, puntos de venta.

⁴ Investigación directa Cámara de Comercio y FENALCO

La mayor parte de los competidores tienen puntos de venta. Entre los competidores, el que cubre más mercado es almacén Shoes, Bucaramanga, Spring Step, Scarpi, Príncipe, pero no hay ninguno con sistema de venta directa a través de catálogo, almacenes populares e Hipermercado Exito.

En cuanto a proyectos de cambio en la competencia, buscan mayor variedad en productos, exhibición y precios. Aunque en la mayoría de la competencia, las compras se realizan en otras ciudades donde su casa matriz está ubicada, especialmente Bucaramanga y Bogotá⁵

4.9. MERCADO DEL PROVEEDOR

4.9.1. Requerimiento de Mercancía. Al ser la empresa moderna una comercializadora de calzado y bolsos, sus proveedores son empresas fabricantes de estos productos, las cuales en su mayoría estarían ubicadas en la misma ciudad como una estrategia para exigir y verificar continuamente la calidad de los materiales y diseños utilizados en su realización (Anexo D).

⁵ FENALCO

Características	Competidores		
	Shoes	Spring Step	Bucaramanga
1. Ubicación “esta cerca de los centros de consumo”	Con tres puntos de venta: Pasaje Comercial la 14, C.C. Combeima y C.C. La Quinta	Con más de cuatro puntos de venta, distribuidos en el Centro de la ciudad, en los hipermercados, y en los Centros Comerciales	Un punto de venta en la Cra. 13 No. 2-25
2. Calidad	Todo el calzado que comercializan es en cuero con excelente calidad.	Manejan diferentes materiales, cueros, sintéticos y líneas informales.	Líneas de sandalias con una baja calidad, es calzado de combate
3. Servicio	Personalizado	Personalizado, su atención es excelente y ofrece facilidades de crédito a través de la tarjeta de crédito o créditos a Cooperativas y Fondos de Empleados.	Personalizado, su atención no es buena, debido a la cantidad de compradores y pocos vendedores.
4. Precio	Altos	Altos y bajos en cuanto a promociones que realizan	Bajos, debido a su calidad y modelo
5. Canales	Minorista – Consumidor	Mayoristas – Consumidor Minorista – Consumidor	Mayoristas – Consumidor Minorista – Consumidor
6. Publicidad	Radio	Radio, prensa	Radio
7. Proveedores	Diferentes fabricantes nacionales.	Fabricantes nacionales y extranjeros	Fabricantes del Tolima y Bucaramanga
8. Descuentos	Hasta el 20% en temporadas de mayor rotación como día de la madre y diciembre. Hasta del 40% en épocas de realización y promociones concertadas con los centros comerciales.	Hasta del 20% por pagos de contado y ninguno con la tarjeta de crédito.	Ningún descuento, todos los precios son fijos. Únicamente se realiza descuentos hasta del 15% cuando los compradores son mayoristas y llevan como mínimo 6 pares de una misma línea.

9. Forma de Pago	Contado	Contado y crédito personal o empresarial	Contado
10. Infraestructura	Almacenes pequeños bien distribuidos y con un estilo de presentación muy femenino	Almacenes grandes, con bastante estantería distribuida y organizada de acuerdo con las diferentes líneas.	Almacén grande con énfasis en la exhibición de sandalias.
11. Mano de obra	Muy calificada en servicio al cliente. y con tradición y conocimiento del mercado que atiende el almacén.	Jóvenes, con experiencia en venta de calzado a los cuales se capacita continuamente.	Señoras y jóvenes con poca capacitación en servicio al cliente, pero ágiles y con experiencia.
12. Portafolio	Básicamente cuero, sandalia para damas bolsos y accesorios.	Calzado para dama, niños y caballero, estilos básicamente informal.	Calzado informal para dama e infantil, sandalias y tenis.
13. Segmento	Mujeres 15-45 años, Estrato 4, 5, 6	Mujeres, Hombres y Niños. Estrato 3, 4, 5	Mujeres y Niños. Estrato 1,2,3

Fuente: Observación Directa y comparación con datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Ibagué.

La adquisición de producto se realiza también en Bucaramanga, Bogotá y Medellín de acuerdo con las necesidades del mercado y con los precios que se manejen en ciertos momentos. De acuerdo con el análisis de las ventas de los últimos años de la Comercializadora Moderna, y la sandalia es el producto líder, ya que es el más comprado por las clientas, por lo tanto la competencia también lo sostiene como el de mayor venta, aunque se busca con otros materiales crear una ventaja competitiva.

La empresa contratará con sus proveedores la elaboración del calzado, el proveedor deberá aportar los materiales, empaques y marquillas. La empresa Moderna decidirá sobre materiales, diseños y calidades.

PROVEEDOR	PRINCESA	TRIANON	CODELTA	MARINELL	SENSACIÓN
Sistema de Pago	Contado	Contado	60 días	60 días	45 días
Compra mínima	9 pares	\$1.000.000	\$1.000.000	9 pares	12 bolsos
Tiempo de Entrega	8 días	20 días	Inmediato	8 días	15 días
Descuentos x pronto pago	10%	10%	10%	10%	10%

Fuente: Directorio de Proveedores del Autor.

4.10. MERCADO DEL DISTRIBUIDOR

4.10.1. Canales

- Venta Directa

MAYORISTA → MINORISTA → CONSUMIDOR
 Moderna Almacén Familia

- Venta Directa

DISTRIBUIDOR → CONSUMIDOR
 Local Comercial Moderna o Vendedor Familia

4.10.2. Criterios de selección del canal. Estos canales son seleccionados por costos y control dado que nos permitirá garantizar a las familias la entrega en las cantidades requeridas y con la calidad que cubra las expectativas y especificaciones del cliente y obteniendo bajos costos en la entrega del producto, para la venta directa, ya que se cuenta con vendedores propios con alta trayectoria en las ventas. Igualmente se contará con local comercial que permite atender mejor al cliente y manejar la rotación del producto a través de la venta de contado.

4.11. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

La publicidad estará a cargo de la Agencia de Publicidad Visión Publicidad, la cual se encargará de diseñar la carpeta que contiene: el eslogan, logotipo, tarjetas de presentación, catálogo de productos y propuestas comerciales a empresas y volantes. Igualmente se contratarán los servicios de elaboración de cuñas radiales y clasificados.

Para la fuerza de ventas se contará con catálogo, lista de precios, tarjeta de presentación con nombre del representante, logotipo con slogan y orden de pedido. Se mandarían a elaborar tarjetas de presentación de 500 unidades las cuales serán portados por el vendedor para ser repartidas entre los clientes. También para los clientes se tendrán facturas membreteadas, calendarios con el

nombre, logotipo y slogan publicitario. Para la entrada al local comercial de la comercializadora se contará con una pancarta.

La estrategia de promoción se desarrollará a través del Gerente quien informará sobre promociones, e información oportuna sobre cambios en los modelos. La empresa promocionará sus productos por medio de un flash donde se encuentren las ofertas, que consistirán en un valor menor de algunos de los productos que pueden tener poca rotación o su pronóstico de venta no fue exacto. Igualmente, el Gerente contratará la venta a los empleados y asociados de empresas, fondos de empleados y cooperativas reconocidas para que se les descuenta por nómina el valor de los productos que adquiera con comercializadora Moderna.

DESCRIPCIÓN DE PUBLICIDAD

Diseños de estrategia publicitaria	Facturas
Catálogo	Clasificados
Propuestas comerciales	Cuñas en radio
Orden de pedido	anuncio en las páginas amarillas
Tarjetas de presentación	

5. ESTUDIO TECNICO

5.1. TAMAÑO DEL PROYECTO

Mediante la investigación de mercado se conoce cuál es el volumen de unidades que bolsos y zapatos que se proyecta vender cada año. Los objetivos de la proyección de ventas son alcanzar un volumen específico de ventas, obtener un margen de utilidad, mantener un crecimiento continuo, además aumentar en cifras el número de clientes, controlar los gastos de ventas, mejorar la atención al cliente e investigar la competencia.

El pronóstico de ventas es la estimación de ventas que espera alcanzar la empresa en un tiempo futuro y en un mercado ya determinado. Se elaborará en periodos anuales, en pesos y unidades. Del pronóstico de ventas depende la planeación en finanzas, compras, personal, mercado y ventas.

Para pronosticar es indispensable hacer suposiciones relacionadas con la disposición de la compañía a invertir y el modo como reaccione la competencia al año siguiente, frente a los resultados en el mercado para el año actual.

Demanda Potencial:	84.267 hombres y mujeres entre los 18 y 65 años
Cantidad calzado	2 pares de zapatos al año Hombres 8 pares de zapatos al año Mujeres
Cantidad bolsos	2 bolsos al año Mujeres (Información empresarial)
Cantidades billeteras	1 billetera cada 3 años (Información Empresarial)
Periodicidad	Año

Demanda potencial x cantidad x tiempo:

Zapatos hombre: $84.267 \times 25\% \times 2 = 42.134$ pares

Zapatos Dama: $84.267 \times 75\% \times 8 = 505.602$ pares

Bolsos : $84.267 \times 75\% \times 2 = 126.401$ unidades

Billeteras: $84.267 \times 100\% \times 1/3 = 28.089$ unidades

5.1.1. Factores limitantes del proyecto. De acuerdo a un estudio de mercado

elaborado pudimos apreciar algunos factores limitantes del proyecto como son:

1. Desconocimiento de los productos y su calidad ofrecido por la Comercializadora a pesar de la publicidad agresiva en medios, reduciendo su tamaño en un 95%.
2. Aspectos como la lealtad a marcas, uso, el estatus y la situación de compra incide sobre la escogencia del producto, reduciendo su tamaño en un 75%.
3. Por efecto de los almacenes de calzado que al ver que ingresa una empresa distribuidora de calzado que ofrece crédito al mercado, desarrollarán

estrategias para mantener a su actual clientela, entonces se estima que estas estrategias pueden disminuir la demanda potencial en un 40%.

4. Es importante resaltar que el proyecto quiere ofrecer sandalias con modelos novedosos y exclusivos lo que hace que se quiera tener materiales mas sofisticados, pero no todo el mercado lo puede pagar, por tanto se estan imponiendo lo sintético de los cuales hay una amplia oferta en el mercado interno y poco se está utilizando el material de cuero por su alto costo, entonces el proyecto se disminuye en un 33.5%.

PRODUCTO	TAMAÑO INICIAL	REDUCCIONES				TAMAÑO FINAL
		1. Desconocimiento de la empresa	2. Lealtad a marcas	3. Estrategias competencia	4. Materiales sofisticados	
		95%	75%	40%	33.50%	
CALZADO	547.736	27.387	6.847	4.108	2.732	2.732
BOLSOS	126.401	6.320	1.580	948	630	630
BILLETERAS	28.089	1.404	351	211	140	140

Fuente: Estudio de mercado.

Actualmente la empresa maneja la distribución e 1716 pares de sandalias al año, lo que nos indica que se ampliaría en un 59.21% para el primer año, además las metas de la empresa es tener el 0.5% del mercado para el primer año, lo que implicaría mayor fuerza de ventas.

5.1.2. Proyección del tamaño.

AÑO	Demanda Potencial 95%	% Mercado	Clientes Potenciales	Calzado	Bolsos	Billetera	Total
2003	84.267	0.50	421	2.739	632	140	3.511
2004	88.840	0.75	664	4.313	995	221	5.530
2005	92.904	1.00	929	6.039	1.394	310	7.742
2006	97.550	1.25	1.219	7.926	1.829	406	10.161
2007	102.427	1.50	1.536	9.987	2.305	512	12.803

Fuente: Proyección de la demanda – Estudio de Mercado.

5.2. LOCALIZACION

El estudio relacionado con la localización se efectúa en los niveles micro y macro, ya que la empresa inicialmente desarrolla sus actividades en la ciudad de Ibagué – Tolima, desde hace 12 años, con proyección a cinco años de establecerse a nivel departamental y nacional.

5.2.1. Alternativas

1. Centro de Ibagué (De la calle 10 a la 19 y de la carrera 1 a la 8)
2. Carrera 5 entre calles 37 y 42

5.2.2. Factores

- a. Flujo de Compradores: Estar ubicada cerca de nuestros clientes, garantiza que los podamos atender con mayor rapidez, es decir, que entre menos distancia exista entre la distribuidora y los clientes a atender, menor es el tiempo de entrega de los requerimientos de las mismas y por ende mejor el servicio a prestar en general, mayor facilidad para atraer clientes, además se puede mantener una óptima comunicación y retroalimentación permitiendo así que se hagan mejoras en los trabajos realizados y ajustarlos de acuerdo a las necesidades del cliente.

- b. Seguridad. Es vital que el sitio de la localización no sea un blanco fácil para la delincuencia y que tenga presencia constante de las autoridades, con el fin de evitar hurtos de productos ofrecidos en el almacén, ya que no son muy pesados y se pueden cargar fácilmente. De esta manera se puede brindar a los clientes la seguridad de que sus trabajos se entregarán oportunamente.
- c. Servicios Públicos: Es necesario que en el sector exista un buen suministro de los servicios públicos de agua, luz y teléfono ya que en el proceso de la distribución es necesario la luz para el funcionamiento de equipo de computo que nos permite conocer información empresarial, al igual que el teléfono para mantener una comunicación constante con los almacenes y los clientes. Y si falla algún servicio se genera retrasos en procesos e información, lo que se refleja en mala calidad, demoras en entregas de pedidos a los clientes lo que les origina diversos inconvenientes.
- d. Medidas municipales sobre uso del espacio (Plan de Ordenamiento Territorial). Se deben tener en cuenta las disposiciones gubernamentales en cuanto a los lugares permitidos para abrir locales comerciales. Por lo tanto, las instalaciones deben ubicarse en un lugar adecuado al marco legal, de manera que no se generen problemas por ubicación en sitios no autorizados y así mantener estabilidad en la ubicación y brindar confiabilidad a los clientes.
- e. Costos de arrendamiento. Es fundamental que el sitio de arrendamiento de las instalaciones no se convierta en un rubro muy difícil de sostener. Con esto se pretende que el sitio a escoger para ubicar la empresa brinde las posibilidades

de funcionar sin apuros financieros y pueda controlar y mantener moderadamente sus costos sin llegar a extremos.

5.2.3. Comparación alternativas Vrs. Factores.

1. Centro de Ibagué: (De la calle 10 a la 19 y de la carrera 1 a la carrera 8).
 - a. Flujo de compradores: El centro ofrece locales comerciales de todos los tamaños, aún sigue siendo el área estratégica de negocios de la ciudad, debido a la cultura del comprador, el transporte es fácil, se tiene contacto con otras comercializadoras, y se puede conocer mas de cerca las tendencias de moda en este sentido, y permito hacer entregas periódicas sin costo de transporte y en el más mínimo tiempo.
 - b. Seguridad. De acuerdo a la instalación final que se consiga será las condiciones de seguridad, ya que si se ubica en un centro comercial o edificio, además del servicio de la policía que ronda por el centro se cuenta con vigilancia privada, pero si se ubica en un local corriente, por las calles o carreras como los almacenes de ropa y otros muchos, la seguridad queda a cargo y riesgo de la policía nacional. Además en este tipo de ubicación la delincuencia común es mas marcada por la facilidad de escabullirse por las calles, y por la falta de vigilancias dentro de las instalaciones.

- c. Servicios públicos. En el centro, los servicios públicos no son tan buenos y son costosos ya que es tarifa comercial y su servicio es discontinuo a cortes de energía.
- d. Medidas municipales: El centro es el sector que por efectos de plan de ordenamiento territorial ofrece favorabilidad para la ubicación, ya que allí se concentra toda clase de empresas incluyendo las industrias con locales comerciales, además por ser el centro empresarial y comercial de la ciudad más saturado, el gobierno permite abrir almacenes.
- e. Arrendamientos: El centro por ser área comercial y por ser un sitio bastante concurrido de la ciudad de Ibagué, presenta costos de arrendamiento altos, los cuales oscilan entre \$1.000.000 y \$3.000.000 para el tipo de instalaciones que necesita la empresa las cuales requiere ser amplio debido a que requiere de bodega, sala de exhibición y administración.

2. Cra. 5 entre calles 37 y 42.

- a. Flujo de compradores: Este sector se ha constituido como un sector óptimo para la ubicación de diversos locales comerciales, debido a la cercanía significativa a los clientes de oficinas y bancos y otros locales comerciales, reflejándose en entregas casi inmediatas de los pedidos, comunicación constante y disminución en tiempo y costo del transporte.
- b. Seguridad. Este sector ofrece una de las más bajas condiciones de seguridad de la ciudad para la instalación de cualquier tipo de local comercial, ya que

tiene que contar con vigilancia privada dentro del local porque los locales quedan sobre las calles, o arrendar dentro de un centro empresarial, los cuales no se cuentan en esta zona, con locales con vista a la calle.

- c. Servicios públicos. Dadas las condiciones de haber sido zona residencial, el suministro de los servicios públicos es buena, siendo económicos por la estratificación que posee. Esto lo hace un lugar propicio para la ubicación de diferentes empresas.
- d. Esta zona va tomando fuerza como sector comercial, por ser un sector residencial, según el Plan de Ordenamiento Territorial es apropiado a la ubicación del local comercial por lo tanto es legalmente favorable.
- e. Esta zona por su mismo estrato social y ser barrios de tradición de la ciudad de Ibagué, presenta costos de arrendamiento medio alto, los cuales oscilan entre \$600.000 y \$1.000.000.

Para darle la calificación a los factores se utilizó un intervalo que va de 1 – 5, siendo el de mayor peso.

FACTORES	PONDERACION	ALTERANTIVA 1 CENTRO		ALTERNATIVA 2 LA QUINTA	
		CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
	%				
Flujo de compradores	0.30	5	1.50	3	0.90
Seguridad	0.20	4	0.80	2	0.40
Servicios públicos	0.15	2	0.30	3	0.45
Medidas gubernamentales	0.10	5	0.50	4	0.40
Costo arrendamiento	0.25	1	0.25	3	0.75
TOTAL	1		3.35		2.90

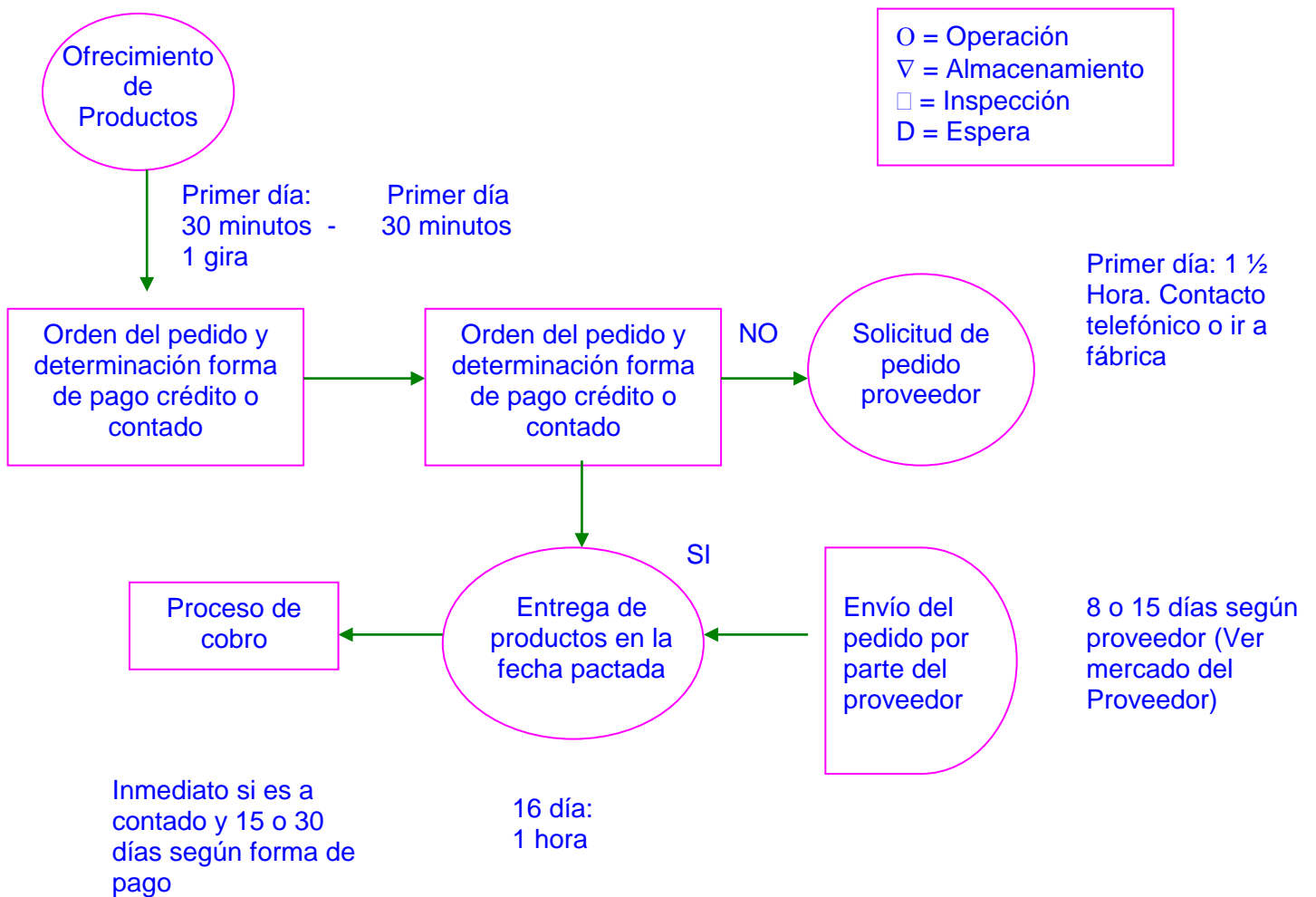
La mejor alternativa para ubicar la empresa es Departamental, de acuerdo a la calificación realizada, principalmente por el arriendo y los servicios públicos que son muy buenos, que los representa los costos fijos mas altos en la empresa, para trabajar el primer año.

5.3. INGENIERIA DEL PROYECTO

5.3.1. Tecnología del Proyecto. Al ser la empresa una comercializadora y subcontratar la elaboración de sus productos, la maquinaria y herramientas son inexistentes en este estudio. Lo mas importante son los conocimientos de mercadeo, el merchandising que se aplique en el punto de venta y los argumentos de venta de los vendedores.

- **Requerimientos logísticos:** Para el punto de venta, exhibidores, módulo de caja, computador, validadora, espejos, estantería para almacenamiento.
- **Requerimiento de mano de obra.** Actualmente se cuenta con dos vendedores, para llevar a cabo el proceso de comercialización de los productos de la empresa, se requiere de inyección de mano de obra. Sin embargo, la empresa debe tener vendedores suficientes para atender los pedidos de los distribuidores, ya que se perdería las ventas respectivas.

- Cursograma. Comercialización del calzado. En el siguiente diagrama se tomará son los tiempos en que se demora el proceso de la comercialización desde la visita inicial del contacto hasta la entrega de la mercancía al cliente.

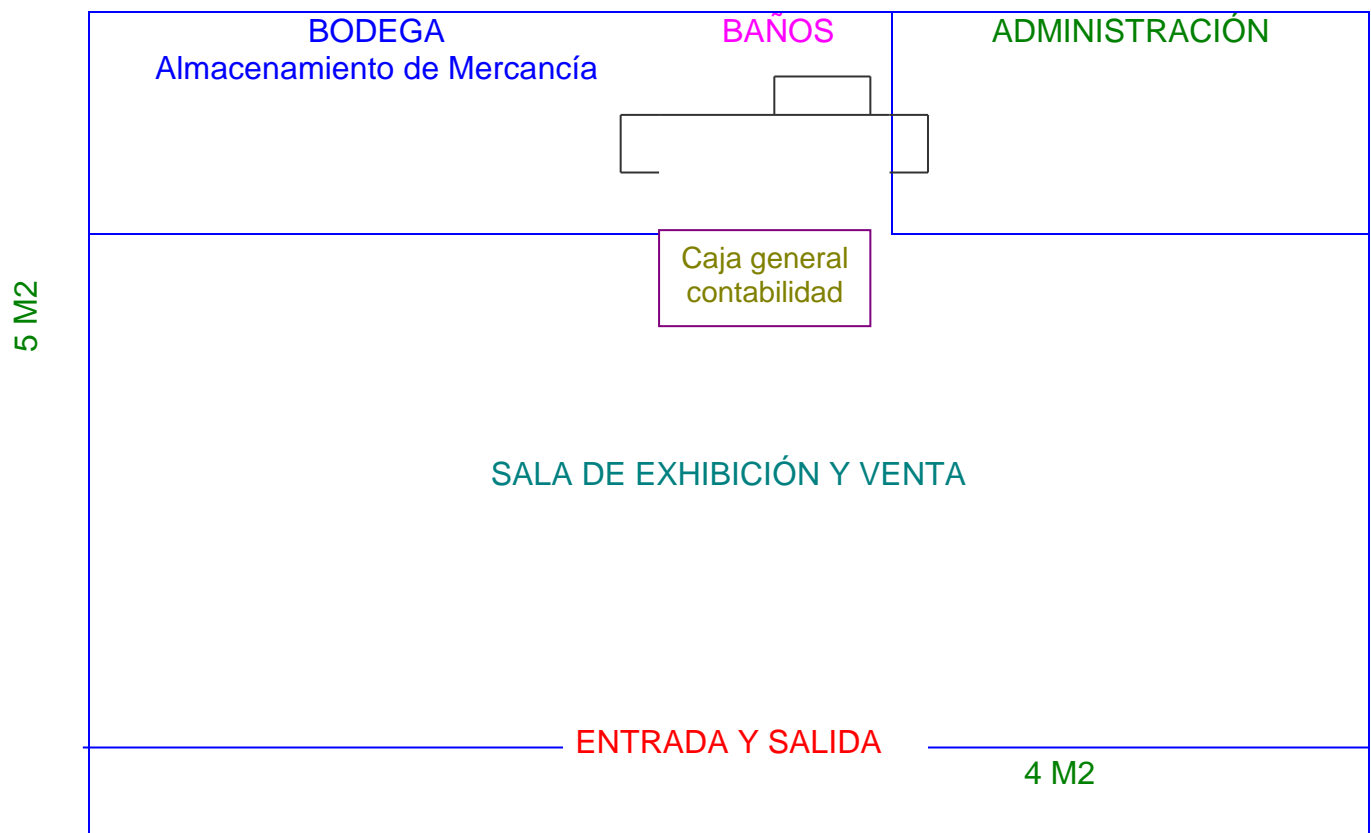


5.4. DISTRIBUCION DE PLANTA

5.4.1. Dependencias. La comercialización tendrá en su primer año, el local comercial en el Barrio Departamental, con vista a la calle en un primer piso para la atención de los clientes, con las siguientes áreas de trabajo: 1. Area de exhibición y venta, 2. Area de almacenamiento de mercancía (bodega). 3. Area de administración, 4. Area de Servicios: baños.

5.4.2. Plano de distribución de diferentes áreas de la planta.

DISTRIBUCIÓN LOCAL



6. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

6.1. CONSTITUCION DE LA EMPRESA Y DISPOSICIONES LEGALES

Según la estructura de propiedad, es una persona natural con número de matrícula No. 125842, constituida el 24 de julio de 2000. Sin embargo, las personas naturales no constituye persona jurídica, por lo cual debe constituirse como empresa individual o unipersonal⁶, caracterizada por pertenecer a un solo dueño: Carlos Arturo Ortiz, quien la administra, quien es el beneficiario directo de todos los buenos resultados y a la vez el responsable de todas las obligaciones contraídas. Para lo cual debe cumplir con un procedimiento de constitución.

6.2. ASPECTOS LEGALES

Formalizar una empresa implica generar la persona jurídica que responda por las obligaciones que le competen ante el Estado, los particulares, los demás que pueda ejercer sus derechos de acuerdo con la constitución y las leyes.

⁶ LEGIS. Guía Legis para la pequeña empresa. 1997.

Para conformar una persona jurídica, se tiene que acudir a diferentes entidades del estado y realizar los trámites correspondientes. El procedimiento que se debe seguir para la creación y constitución de una sociedad comercial.

- Acta de Constitución. Es la escritura pública de constitución de la sociedad, la cual debe elaborarse ante un notario.
- Inscripción ante la Cámara de Comercio.
- Trámite ante impuestos nacionales. Se diligencia la asignación del Nit (Número de identificación tributaria) y la inscripción al Registro Nacional de Vendedores.
- Trámite ante la Tesorería Municipal. Inscripción al Impuestos de Industria y Comercio.
- Patente de funcionamiento. Expedida por la Alcaldía. Para su diligenciamiento debe tramitarse la licencia de bomberos ante el cuerpo respectivo, la patente de sanidad ante el servicio de salud mas cercano, el concepto de la oficina de planeación, el paz y salvo de la sociedad de autores y compositores (SAYCO) y la inscripción de Industria y Comercio.
- Trámites patronales: Esos interfieren a la afiliación a las entidades de seguridad social establecidas por la ley, la afiliación a Cajas Compensación Familiar y al ICBF.
- Legalización del reglamento interno del trabajo: Este trámite se realiza ante le Ministerio de Trabajo para lo cual deben presentarse tres copias del reglamento, firmadas por el representante legal o apoderado.

6.3. TALENTO HUMANO

Teniendo una estructura organizacional adecuada para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se definen los niveles de autoridad y responsabilidad para un eficiente manejo de las actividades a ejercer.

6.3.1. Funciones y requerimientos por cargo.

Actividades básicas y descripción de funciones.

- Area de Mercadeo. Conformado por la fuerza de ventas y dependen de la Gerencia. Esta área es la encargada de la comercialización y entrega de los productos de la empresa.

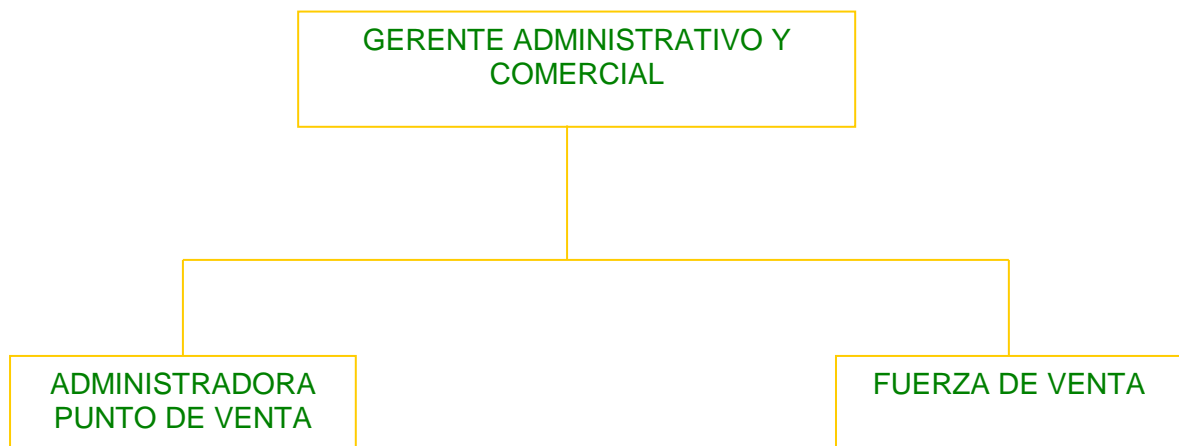
Sus funciones son:

- Diseñar estrategias de mercado
- Formulación de políticas de ventas y presupuestos.
- Despacho oportuno de pedidos.
- Determinar las épocas de mayor demanda para la planeación de las ventas y la fijación de los stocks de mercancías.
- Mantener constantemente información sobre la competencia para tener puntos de referencia en cuanto a calidades, precios, moda y estrategias.

- Area de Administración. Es la conformada por el Gerente. Esta área es la encargada de controlar y vigilar el funcionamiento de la empresa. Entre sus funciones están:

- Controlar y coordinar los trabajos de la empresa
- Velar por el bienestar del personal
- Mantener buenas relaciones externas y comerciales.
- Proyectar la empresa al mercado regional
- Seleccionar y contratar personal
- Fijar las políticas de personal como estructura salarial, análisis ocupacional
- Fijar funciones y responsabilidades
- Valorar cargos, motivación y capacitación del personal.

6.3.2. Organigrama.



6.3.3. Planta de personal.

CARGO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contador	1	1	1	1	1
Gerente	1	1	1	1	1
Administradora	1	1	1	1	1
Mensajero – Cobrador	1	1	1	1	1
Vendedor	2	4	6	8	11
TOTAL	6	8	10	12	15

6.4. REQUERIMIENTO DE APOYO LOGISTICO

Para el desempeño de las funciones de administración, mercadeo y ventas se requerirán los siguientes elementos de apoyo.

Muebles y Enseres:

Estanteria	3	Metalizada
Escritorio ejecutivo	1	Madera. Escritorio ejecutivo 60 x 30 cm
Exhibidores	2	Con vidrio, de 3 paños
Espejos	4	De ancho de pared
Muebles para computador	1	Madera, mueble para computador 1.50 x 30 cm
Sillas ejecutivas	2	Proveedor metálicas moderna. Ajustables
Sillas para clientes	8	Madera bajas fijas
Archivador	1	Metalico 1.50 x 30 cm.

Equipo de oficina:

Computador	1	Memoria Ram 2 Mb DD. 30 G. Tarjeta gráfica, monitor 17"
Impresora	1	Epson 1030
Teléfono	1	Propietario Panasonic XT – 7030
Enseres de Oficina	1	Cosedora, perforadora, carpetas clientes y otros.

7. ESTUDIO FINANCIERO

La Comercializadora Moderna de acuerdo al estudio técnico y financiero tomo algunos cálculos iniciales sobre costos y necesidades así tenemos a continuación:

7.1. INVERSIONES DE LA EMPRESA

Las inversiones de la empresa están constituidas por los activos fijos y el capital de trabajo y activos intangibles.

7.1.1. Muebles y enseres.

- **Inversión Inicial:** Para el cálculo de inversión inicial en muebles y enseres se toma un estimativo total de \$950.000, representado en estantería, escritorio, exhibidores y espejos. Se toam el método de depreciación de línea recta. Igualmente se requiere de un computador con Office, para llevar un control de inventarios, gastos y nómina, por un valor de \$3.500.000 con una depreciación de 5 años.

Cuadro 1. Costos por depreciación de muebles y enseres (pesos).

DETALLE	COSTO	VIDA UTIL AÑOS	DEPRECIACION ANUAL \$					VALOR
			1	2	3	4	5	RESIDUAL
Estanteria y muebles	950.000	10	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000	475.000
Equipo de cómputo	3.500.000	5	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	

Fuente: Cálculos realizados sobre la vida útil estimada para los muebles.

7.1.2. Construcciones y adecuación- De acuerdo con lo establecido en el estudio técnico el costo de estas adecuaciones es de 9.500.000, las cuales se realizaron en el local ubicado en el barrio Departamental.

7.1.3. Activos diferidos o intangibles.

Cuadro 2. Inversiones necesarias para la puesta en marcha (pesos).

DETALLE	COSTO
Estudio de prefactibilidad y factibilidad	700.000
Publicidad de lanzamiento	350.000
Legalización de la empresa	350.000
Gastos de papelería	300.000
Contrato de seguridad de alarma (comadato)	60.000
Imprevistos	250.000
TOTAL	2.010.000

Fuente: Estimativo basado sobre la experiencia personal.

7.1.4. Presupuesto de inversión fija necesaria para iniciar el proyecto. Para calcular este presupuesto se tienen en cuenta los datos de los cuadros 1 y 2, además los costos ocasionados por construcciones, acondicionamiento e instalaciones de equipos.

Cuadro 3. Presupuesto de inversión fija y diferidos año cero (pesos).

DETALLE	COSTO
Estantería y muebles	950.000
Equipo de computo	3.500.000
Construcciones y acondicionamientos del local comercial	4.500.000
Subtotal activos fijos tangibles	5.950.000
Activos fijos y diferidos	2.010.000
Imprevistos (5% del total de la inversión fija)	398.000
TOTAL INVERSION FIJA	8.358.000

Fuente: Cálculos realizados a partir de los datos de los cuadros 1 y 2.

7.2. CAPITAL DE TRABAJO

Para su cálculo se utiliza el método del ciclo productivo, así la inversión inicial de capital es: $ICT = CO (COPD)$.

Donde:

ICT: Inversión en capital de trabajo

CO Ciclo operativo en días

COPD Costo de operación promedio diario.

El ciclo operativo se considera igual a un mes (30 días).

Para el cálculo del COPD se cuantifica los costos operacionales durante el año y luego se obtiene el valor correspondiente a un mes. Los costos operacionales contemplan los costos de inventario inicial, gastos de administración y gastos de ventas.

7.2.1. Costos de inventario inicial.

Cuadro 4. Costo inventario inicial (pesos).

MATERIAL	GRAN TOTAL AÑO	COSTO MENSUAL
Adquisición de mercancía	64.870.064	5.405.839

Fuente: Estudio técnico.

Al estar la empresa funcionando hace varios años, ha constituido un inventario que le permite arrancar el plan de mercadeo sin necesidad de desembolsar efectivo para comprarlo porque ya existe, el cual asciende a \$8.000.000.

7.2.2. Proyecciones de costos y gastos.

AÑO	INDICE DE INFLACION
2004	7.80%
2005	7.70%
2006	7.205
2007	7.00%

Para el cálculo de la variación de los costos y gastos durante los cinco años que se proyecta la empresa, se utilizará el promedio del IPC proyectado por el DANE.

7.2.3. Gastos de administración

- Sueldos: En el cuadro 6 se calculan estos sueldos.

Cargo	Basico	52.40%	Subtotal	Bonificac.	Venta	Subtotal	Gran total
Gerente	900.000	471.600	1.371.600	3.58%	9.155.248	320.434	1.692.034
Contador							362.000
Cobrador	362.000	189.688	551.688				551.688
TOTAL							2.605.722

Fuente. Estudio técnico.

Observaciones: Bajo esta modalidad, todas las prestaciones sociales de ley estan siendo cubiertas por el valor de 52.40% y acumuladas para el momento de la correspondiente liquidación.

Cuadro 7. Costo de sueldos administración por año (pesos).

Cargo	No	Año 1	No	Año 2	No	Año 3	No	Año 4	No	Año 5
Gerente	1	20304408		21888151		23573539		25270834		27039792
Contador	1	4344000	1	4682832	1	5043410		5406536	1	5748994
Cobrador	1	6620256	1	7136646	1	7686168		8239572		8816342
TOTAL		31268664		33707629		36303117		38916942		41641128

Fuente: Estudio técnico.

- Arrendamiento: El costo del arrendamiento mensual será de \$200.000
- Material de aseo: Se considera un costo mensual aproximado de \$50.000
- Servicios: En el cuadro 8 se realiza una estimación de consumo y costo de los servicios.

Cuadro 8. Costo mensual de servicios.

SERVICIO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT. (\$)	COSTO TOTAL (\$)
----------	--------	----------	------------------	------------------

Energía elect.	Kw / hora	103	257.28	26.500
Agua potable	Metro cúbico	31	650.90	20.200
Teléfono	Mercancías	423	60.86	25.800
Aseo y alcant.	Mes	1	8.815	8.815
TOTAL				81.315

Fuente: Estudio técnico.

Cuadro 9. Costos mensuales de administración (pesos)

DESCRIPCION	COSTO MENSUAL
Sueldos administrativos	1.624.000
Arrendamientos	300.000
Material de aseo	50.000
Servicios	81.315
Papelería	25.000
TOTAL	2.080.315

Fuente: Gastos estimados para la parte administrativa.

7.2.4. Gastos de ventas. Para su cálculo se consideran los sueldos de vendedores y publicidad.

VENDEDOR	PRODUCTIVIDAD	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		Año 5	
		No.	Und	No.	Und	No.	Und.	No.	Und	No.	Und
Gerente	1.000	1	1.000	1	1.000	1	1.000	1	1.000	1	1.000
Administrador	1.000	1	1.000	1	1.000	1	1.000	1	1.000	1	1.000
Junior	900	2	900	2	1.800	2	1.800	2	1.800	3	2.700
Senior	1.000		1.800	2	2.000	4	4.000	6	6.000	8	8.000
TOTAL		4	3.800	6	5.800	8	7.800	10	9.800	13	12.700
Proyección tamaño			3.511		5.530		7.742		10.161		12.803

Productividad: Capacidad de venta promedio en unidades de producto por vendedor en el año.

Se toma la productividad actual de los senior por el numero de ellos –año 1- y se halla la diferencia entre este valor y el tamaño, su resultante se divide en la

productividad del junior a contratar. Para los años se sigue teniendo en cuenta la misma productividad. Se toma la productividad actual de los dos vendedores que existen en la empresa, con un promedio de venta anual de 1.000 unidades, igualmente el vendedor Junior debe constituirse en vendedor Senior al cumplir el año. Se toma al Gerente y Administradora dentro del parámetro de productividad, pero sus salarios están en gastos de administración, igualmente deben tener su participación en las ventas.

Cuadro 10. Sueldo vendedor mes (pesos)

CARGO	BASICO	52.40%	TOTAL
Vendedor Junior	362.000	189.688	551.688
Vendedor Senior	420.000	220.080	640.080
TOTAL			1.191.768

Fuente. Apreciación de salarios de acuerdo con los valores actuales.

Cuadro 11. Gatos mensuales de ventas (pesos)

DESCRIPCION	COSTOS
Sueldos de vendedores	1.191.768
Publicidad (10% costos totales de venta)	119.177
TOTAL	1.310.945

Fuente: Costos estimados para ventas.

Una vez cuantificados los costos totales de adquisición mercancía (Cuadro 4), de administración (Cuadro 9) y de ventas (Cuadro 11), se procede a calcular el capital de trabajo. Además se considerará un 10% de imprevistos.

Cuadro 12. Presupuesto de capital de trabajo tomado como base un ciclo operativo de un mes (pesos)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Adquic. Mcia	5.405.839	9.178.293	13.839.052	19.471.603	26.251.566
Gastos Adm.	2.080.315	2.242.579	2.415.258	2.589.156	2.770.397
Gtos. Ventas	1.191.768	1.284.725	1.383.649	1.483.272	1.587.101
Imprev. 10%	875.871	1.394.270	2.020.888	2.762.780	3.707.318
Total Cap. Tra	9.634.584	15.336.972	22.229.769	30.390.577	40.780.499
Incr. Cap. Trab	9.634.584	5.702.388	6.892.797	8.160.808	10.398.923

Fuente: Cálculos basados sobre los cuadros 4, 9 y 11.

7.3. INGRESOS

Para el cálculo de los ingresos se consideran solamente las ventas del producto.

Cuadro 13. Presupuesto de ingresos.

AÑO	CALZA DO	PRECIO	SUBTOT.	BOLSO	PRECIO	SUBTOT	BILLE TERA	PRECIO	TOTAL	GRAN TOTAL
2003	2.739	31.500	86.268.239	632	28.000	17.696.049	140	42.000	5.898.683	109.86
2004	4.313	33.957	146.470.372	995	30.184	30.045.205	221	45.276	10.015.068	186.53
2005	6.039	36.572	220.848.366	1.394	32.508	45.302.229	310	48.762	15.100.743	281.25
2006	7.926	39.205	310.734.559	1.829	34.849	63.740.422	406	52.273	21.246.807	395.72
2007	9.987	41.949	418.931.555	2.305	37.288	85.934.678	512	55.932	28.644.893	533.51

Fuente: Estudio técnico.

7.4. PRESUPUESTO DE ADQUISICION DE MERCANCIA

Cuadro 14. Costo de mercancía a cinco años (pesos)

AÑO	CALZADO	PRECIO	SUBTOT.	BOLSO	PRECIO	SUBTOT	BILLETERA	PRECIO	TOTAL	GRAN TOTAL
2003	2.739	17.500	47.926.799	632	20.880	13.196.197	140	26.680	3.747.068	6
2004	4.313	18.865	81.372.429	995	22.509	22.405.138	221	28.761	6.361.953	11
2005	6.039	20.318	122.693.537	1.394	24.242	33.782.519	310	30.976	9.592.567	16
2006	7.926	21.780	172.630.310	1.829	25.987	47.532.143	406	33.206	13.496.781	23
2007	9.987	23.305	232.739.753	2.305	27.806	64.082.717	512	35.530	18.196.327	31

Fuente: Estudio técnico.

7.5. PRESUPUESTO GASTO DE ADMINISTRACION

Cuadro 15. Presupuesto gasto de administración (pesos)

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos Admon.	19.488.000	21.008.064	22.625.684	24.254.734	25.952.565
Arrendamiento	3.600.000	3.880.800	4.179.621	4.480.554	4.794.193
Material aseo	600.000	646.800	696.603	746.759	799.032
Servicios	975.780	1.051.891	1.132.886	1.214.454	1.299.468
Papelería y Útiles	300.000	323.400	348.302	373.380	399.516
TOTAL	24.963.780	26.910.955	28.983.096	31.069.881	33.244.744

Fuente: Cálculos realizados con base en cuadro 9.

7.6. PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS

Cuadro 16. Presupuesto gastos de ventas (pesos)

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo Vendedor	14.301.216	15.416.710	16.603.797	17.799.271	19.045.219
Publicidad	1.430.124	1.541.673	1.660.382	1.779.930	1.904.525

Fuente: Cálculos realizados con base en el Cuadro 10 - 11.

7.7. DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL PRIMER AÑO

Para determinar el punto de equilibrio y verificar si la empresa puede permanecer en el mercado se efectúa el cálculo de los costos fijos y costos variables totales, extractado de los cuadros de costos adquisición de mercancía, de administración y de ventas.

Cuadro 17. Costos fijos y variables.

DESCRIPCION	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Producto terminado		64.870.064
Sueldos administrativos	19.488.000	
Arrendamientos	3.600.000	
Material de aseo	600.000	
Servicios	975.780	
Papelería y útiles de trabajo	300.000	
Depreciación muebles y enseres	9.540.000	
Sueldos de vendedores	14.301.216	
Publicidad (10%) costos totales	1.430.124	
TOTAL	50.235.120	64.870.064

Fuente: Cálculos realizados con base en el cuadro 1 – 4 – 11- 15- 16

Cuadro 18.

PRODUCTO	CANT.	PRECIO	TOTAL	%
Calzado	2.739	31.500	86.268.239	0.78
Bolsos	632	28.000	17.696.049	0.18
Billeteras	140	42.000	5.898.683	0.04
Subtotales	3.511		109.862.971	1
Precio Promedio			31.290.00	

Fuente: Cálculos realizados con base en el cuadro 13.

Con base en el costo total variable se calcula el costo variable por unidad que da un valor de $\$64.870.064 / 3.511 = 18.476$

Luego se aplica la fórmula del punto de equilibrio

$$PE = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio por unidad} - \text{costo variable por unidad}}$$

$$PE = \frac{29.569.382}{31.290 - 18.476} = \frac{29.569.382}{12.814} = 2.308$$

$2.308 \times 78\% = 1.800$ corresponde al 78% en ventas de calzado

$2.308 \times 18\% = 415$ corresponde al 18% en ventas de bolsos

$2.308 \times 4\% = 93$ corresponde al 4% en ventas de billeteras

Así se encuentra que el punto de equilibrio de la empresa para permanecer en el mercado es de 2.308 unidades de venta anual durante el primer año.

7.8. FINANCIAMIENTO

Existiendo la Comercializadora desde hace 12 años, cuenta con el capital de trabajo necesario, sin embargo, por razones académicas se solicitará un préstamo

por \$5.000.000 de pesos que corresponda al 50% de dicha inversión, para pagarlo en cinco años. Se considera un interés anual del 24%.

Para calcular el valor de las cuotas anuales se utiliza la fórmula de anualidad:

$$A = \frac{Pi (1+i)^n}{Pi (1+i)^n - 1}$$

Donde:

A = Cuota anual

P = Valor del préstamo

I = Interés anual

n = Numero de años en los cuales se amortizará la deuda.

$$A = \frac{5.000.000 (0.24) (1+0.24)^5}{(1+0.24)^5 - 1}$$

$$A = \$1.821.239 \text{ anual}$$

$$A = 151.769.92 \text{ mes}$$

Con base en este valor se calcula el cuadro de amortización.

Cuadro 19. Cuadro de amortización (pesos)

PERIODO	VALOR	INTERES	CUOTA	SALDO
0				5.000.000
1	621.239	1.200.000	1.821.239	4.378.761
2	770.336	1.050.000	1.821.239	3.608.426
3	955.216	866.022	1.821.239	2.653.209
4	1.184.468	636.770	1.821.239	1.468.741
5	1.468.741	352.498	1.821.239	

Fuente: Cálculos realizados con base en el préstamo y un interés anual del 24%

Teniendo en cuenta que se esta trabajando en términos constantes es necesario deflactar los costos de intereses y amortizaciones para poderlos trasladar el flujo de fondos, para lo cual se utiliza la fórmula:

$$P = \frac{F}{(1+i)^n}$$

Donde:

F = Valor por deflactar

I = Tasa de inflación

N = Número de años con respecto al año cero.

Cuadro 20.

ITEM	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Valor por amortizar	576.288	664.123	775.385	903.625	1.468.741
Interés	1.113.173	906.006	702.983	485.789	352.498

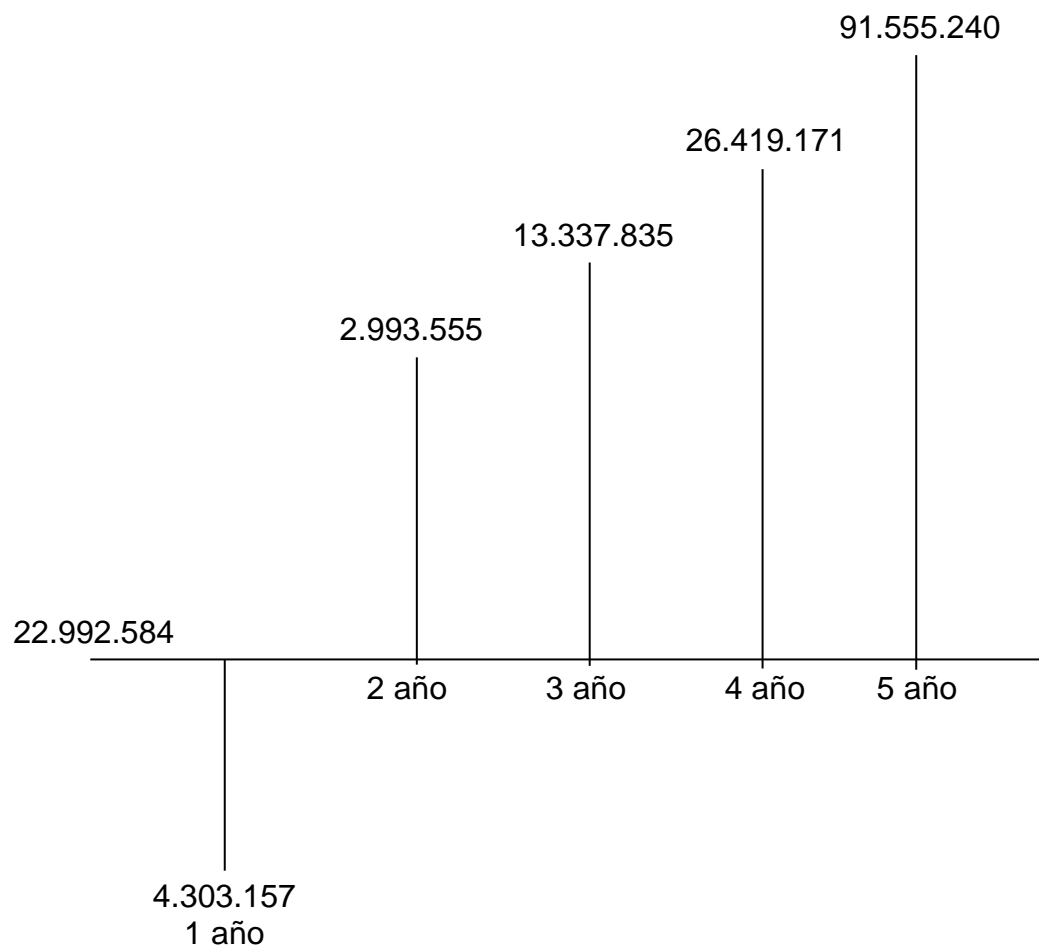
7.9. FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO

Ahora con los datos necesarios conocidos se procede a calcular el flujo de fondos del proyecto para, con base en éste, realizar su evaluación financiera (Cuadro 20).

Cuadro 21. Flujo de Fondos del Proyecto

	MONTAJE	OPERACIÓN				
	0	1	2	3	4	5
INVERSIONES						
Activos Fijos	5,950,000					
(+) Activos diferidos	2,010,000					
(+) Imprevistos (5%)	398,000					
(+) Capital de Trabajo	9,634,584	5,702,388	6,892,797	8,160,808	10,389,923	
(=) Inversión total	17,992,584	5,702,388	6,892,797	8,160,808	10,389,923	
PRESTAMOS						
(-) Inversión en activos fijos	5,000,000					
(=) Inversión neta	22,992,584	5,702,388	6,892,797	8,160,808	10,389,923	
INGRESOS POR VENTAS		109,862,971	186,530,645	281,251,338	395,721,788	533,511,125
COSTOS						
Costos de Adquisición M/cía		64,870,064	110,139,520	166,068,623	233,659,235	351,109,315
(+) Gastos de administración		28,456,252	30,647,370	32,979,112	35,327,328	37,774,691
(+) Gastos de Ventas		13,357,555	29,579,582	48,206,217	69,203,202	101,694,655
Total gastos operacionales		106,683,871	170,366,471	247,253,953	338,189,765	454,488,143
GASTOS FINANCIEROS (Int)		1,113,173	906,006	702,983	485,789	352,498
TOTAL COSTOS (Oper+Fin)		107,797,044	171,272,478	247,956,936	338,675,554	454,840,641
Ingresos gravables		2,065,927	15,258,167	33,294,402	57,046,234	78,670,484
Impuestos (35%)		723,074	5,340,359	11,653,041	19,966,182	27,534,669
RENTA NETA		1,342,853	9,917,809	21,641,362	37,080,052	51,135,815
(+) Depreciación		365,000	365,000	365,000	365,000	365,000
(+) Amortización diferidos		267,667	267,667	267,667	267,667	267,667
FLUJO DE FONDOS OPERA		1,975,519	10,550,475	22,274,028	37,712,719	51,768,481
(-) Amortización a préstamos		576,288	664,123	775,385	903,625	1,468,741
FLUJO DE FONDOS OP.NET		1,399,231	9,886,352	21,498,643	36,809,094	50,299,741
Valor residual capital de trab.						40,780,499
Valor residual activos fijos						475,000
FLUJO DE CAJA PROYEC	22,992,584	4,303,157	2,993,55	13,377,835	26,419,171	91,555,240

DIAGRAMA LINEAS DE TIEMPO



8. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Hasta el momento se ha establecido un mercado potencial para nuestros productos, se ha definido la cantidad que de producirse, la forma cómo se hará y el sitio donde se ubicará el local comercial. Además se ha identificado y cuantificado los costos y necesidades de muebles y enseres, mercancía y otros materiales. Ahora es necesario determinar si el proyecto es rentable financieramente y así poder establecer la convivencia de su realización.

Para llevar a cabo esta evaluación se utilizará el indicador del valor presente neto tomando como tasa de oportunidad un 24% que equivale al interés normal el cual se le consigue el dinero en el mercado financiero.

$$\text{VPN} : \frac{F}{(1 + i)^n}$$

donde:

F : Fondo neto del proyecto

i : Tasa de oportunidad

n : Periodo

$$\text{VPN} : \text{VP Ingresos} - \text{VP Egresos}$$

$$VPN (i=0.24) = \frac{4303157}{(1+0.24)^2} + \frac{2993555}{(1+0.24)^3} + \frac{13337835}{(1+0.24)^4} + \frac{26419171}{(1+0.24)^5} + \frac{9155240}{(1+0.24)^6} + \frac{9510884}{(1+0.24)}$$

$$VPN = 30.940.377$$

Con este resultado puede verse que el proyecto es atractivo financieramente ya que el dinero invertido en él rinde una rentabilidad mayor a la que se obtendrá si se colocara el dinero a un interés del 24% anual y además la ganancia adicional que deja este proyecto es de \$30.940.377. basados sobre este análisis se concluye que el proyecto puede llevarse a cabo con la seguridad de que brinda una buena oportunidad financiera.

8.1. TASA INTERNA DE RETORNO

La TIR es la tasa de interés que hace que un VPN sea igual a cero e indica la rentabilidad que producen los dineros que permanecen invertidos en el proyecto. La TIR es el segundo indicador más aceptado en la evaluación de proyectos y es la medida de rentabilidad más adecuada ya que indica la capacidad que tiene el proyecto de producir utilidades independientemente de las condiciones del inversionista.

Como criterio de decisión se compara con la tasa el interés de oportunidad que en este caso es del 24%.

Para su calculo se procede de igual forma que para el cálculo del VPN.

$$\text{VPN (i = TIR)} \quad P(\text{Ingresos}) - P(\text{Egresos}) = 0$$

La TIR nos permite conocer la tasa de interés que producen los dineros del proyecto esta tasa se halla al calcular la tasa interna de retorno. La tasa interna de retorno para este proyecto es la máxima permitida por el gobierno 24% anual.

9. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

9.1. AUMENTO DE LOS COSTOS DE ADQUISICIÓN DE LA MERCANCÍA

Como primera alternativa para poner a prueba la sensibilidad del proyecto frente a los cambios en las variables que se tomaron para hacer la evaluación, se preverá un aumento en los costos de adquisición de mercancía de un 10% (Ver cuadro 21).

Con una variación en el precio de la adquisición de la mercancía del 10% se afecta el proyecto de una manera que provoca una utilidad de \$4.412.332, a comparación de \$30.940.377; por tanto, el proyecto es bastante sensible a cualquier variación en el costo de la mercancía.

9.2. DISMINUYENDO LOS INGRESOS

Si disminuimos los ingresos en un 10% por restricciones que se puede presentar en la demanda, como por ejemplo, una disminución de los ingresos de los clientes que los obliguen a evitar la compra de estos productos, entonces se obtiene el siguiente flujo de caja. (Ver cuadro 22).

Con una disminución de los ingresos por ventas de los productos en un 10% se obtiene una ganancia de \$9.400.158, lo que indica que si se presenta esta disminución en los ingresos, aún los inversionistas obtendrían rentabilidad en la inversión.

Cuadro 22. Flujo de Fondos del Proyecto con un aumento del 10% de los costos de la mercancía

	MONTAJE	OPERACIÓN				
	0	1	2	3	4	5
INVERSIONES						
Activos Fijos	2,900,000					
(+) Activos diferidos	1,606,000					
(+) Imprevistos (5%)	370,300					
(+) Capital de Trabajo	9,634,584	5,702,388	6,892,797	8,160,808	10,389,923	
(=) Inversión total	14,510,884	5,702,388	6,892,797	8,160,808	10,389,923	
PRESTAMOS						
(-) Inversión en activos fijos	5,000,000					
(=) Inversión neta	9,510,884	5,702,388	6,892,797	8,160,808	10,389,923	
INGRESOS POR VENTAS		109,862,971	186,530,645	281,251,338	395,721,788	533,511,125
COSTOS						
Costos de Adquisición M/cía		72,676,690	122,757,791	185,094,481	260,428,695	351,109,315
(+) Gastos de administración		28,456,252	30,647,370	32,979,112	35,327,328	37,774,691
(+) Gastos de Ventas		13,357,555	29,579,582	48,206,217	69,203,202	101,694,655
Total gastos operacionales		114,490,497	182,984,742	266,279,810	364,959,225	490,578,662
GASTOS FINANCIEROS (Int)		1,113,173	906,006	702,983	485,789	352,498
TOTAL COSTOS (Oper+Fin)		115,603,670	183,890,748	266,982,793	365,445,014	409,931,160
Ingresos gravables		- 5,740,699	2,639,897	14,268,545	30,276,775	42,579,966
Impuestos (35%)		-	923,964	4,993,991	10,596,871	14,902,988
RENTA NETA		- 5,740,699	1,715,933	9,274,554	19,679,904	27,676,978
(+) Depreciación		365,000	365,000	365,000	365,000	365,000
(+) Amortización diferidos		267,667	267,667	267,667	267,667	267,667
FLUJO DE FONDOS OPERA		- 5,108,032	2,348,600	9,907,221	20,312,570	28,309,644
(-) Amortización a préstamos		576,288	664,123	775,385	903,625	1,468,741
FLUJO DE FONDOS OP.NET		- 5,684,320	1,684,476	9,131,836	19,408,945	26,840,904
Valor residual capital de trab.						40,780,499
Valor residual activos fijos						475,000
FLUJO DE CAJA PROYEC	- 9,510,884	- 11,386,709	- 5,208,321	971,028	9,019,022	68,096,403
VPN	4,412,332					

Cuadro 23. Flujo de Fondos del Proyecto con una disminución del 10% de los ingresos de la venta en la empresa.

	MONTAJE	OPERACIÓN				
	0	1	2	3	4	5
INVERSIONES						
Activos Fijos	2,900,000					
(+) Activos diferidos	1,606,000					
(+) Imprevistos (5%)	370,300					
(+) Capital de Trabajo	9,599,336	5,699,639	6,889,871	8,157,861	10,386,852	
(=) Inversión total	14,475,636	5,699,639	6,889,871	8,157,861	10,386,852	
PRESTAMOS						
(-) Inversión en activos fijos	5,000,000					
(=) Inversión neta	9,475,636	5,699,639	6,889,871	8,157,861	10,386,852	
INGRESOS POR VENTAS		98,876,674	167,877,580	253,126,204	356,149,609	480,160,013
COSTOS						
Costos de Adquisición M/cía		58,383,058	99,125,568	149,461,761	210,293,312	283,516,917
(+) Gastos de administración		28,071,732	30,232,857	32,532,682	34,848,755	37,262,618
(+) Gastos de Ventas		13,357,555	29,579,582	48,206,217	69,203,202	101,694,655
Total gastos operacionales		99,812,344	158,938,006	230,200,660	314,345,268	422,474,190
GASTOS FINANCIEROS (Int)		1,113,173	906,006	702,983	485,789	352,498
TOTAL COSTOS (Oper+Fin)		100,925,517	159,844,013	230,903,642	314,831,057	422,826,688
Ingresos gravables		- 2,048,843	8,033,568	22,222,561	41,318,553	57,333,325
Impuestos (35%)		-	2,811,749	7,777,897	14,461,493	20,066,664
RENTA NETA		- 2,048,843	5,221,819	14,444,665	26,857,059	37,266,661
(+) Depreciación		365,000	365,000	365,000	365,000	365,000
(+) Amortización diferidos		267,667	267,667	267,667	267,667	267,667
FLUJO DE FONDOS OPERA		- 1,416,177	5,854,486	15,077,332	27,489,726	37,899,328
(-) Amortización a préstamos		576,288	664,123	775,385	903,625	1,468,741
FLUJO DE FONDOS OP.NET		- 1,992,465	5,190,362	14,301,947	26,586,101	36,430,587
Valor residual capital de trab.						40,733,559
Valor residual activos fijos						475,000
FLUJO DE CAJA PROYEC	- 3,647,926	- 3,146,684	4,458,672	8,456,841	10,307,591	24,811,410

VPN

9,400,157.62

10. CONCLUSIONES

1. La factibilidad del proyecto en busca de un bien común
2. La posibilidad de generar empleo es un factor importante para seguir con el proyecto
3. La comercializadora moderna encuentra campos de Mercadeo acorde con sus políticas de expansión
4. La posibilidad de poner en práctica los distintos puntos aprendidos a través de seis semestres en la UNAD hace que los directivos de la comercializadora dinamicen y modernicen más la organización.
5. La distribución de productos en cuero y productos para el hogar en la región Tolimense es un mercado que ofrece muchas posibilidades de comercialización.

BIBLIOGRAFIA

BACA U., Gabriel. Evaluación de Proyectos. Mc Graw Hill. Tercera Edición. 1995.

CAMARA DE COMERCIO. Guía Empresarial del Tolima. Ibagué, 1996

DANE. Departamento Administrativo

FIERRO MARTÍNEZ, Angel María. Planeación Financiera Estratégica. Universidad Surcolombiana. Neiva. 1994.

GONZALEZ O., Elsa Marina y SERNA, Humberto. Fundamentos de Mercadeo. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Bogotá, 1998.

INFANTE VILLARREAL, Arturo. Evaluación Económica de Proyectos de Inversión. Edit. Norma. Bogotá. 1988.

LEAL AFANADOR, Jaime Alberto. Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológica. Unisur. Bogotá. 1995.

LEGIS. Guía Legis para la pequeña empresa. Colombia, 1997.

MIRANDA M., Juan José. Gestión de Proyectos. MM Editores. Cuarta Edición. Bogotá, 2001

SAPAG CH., NASSIR Y SAPAG CH. Reinaldo. Preparación y evaluación de Proyectos. Edti. McGraw Hill. Tercera Edición, México. 1989.

**PROYECTO EMPRESARIAL PARA LA COMERCIALIZADORA
MODERNA DISTRIBUIDORA DE CALZADO Y MATERIAL
PRODUCTOS PARA EL HOGAR**

**CARLOS ARTURO ORTIZ VALLEJO
ADRIANA CONSTANZA PAEZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

IBAGUE

2004

**PROYECTO EMPRESARIAL PARA LA COMERCIALIZADORA
MODERNA, DISTRIBUIDORA DE CALZADO Y MATERIAL
PRODUCTOS PARA EL HOGAR**

CARLOS ARTURO ORTIZ VALLEJO

ADRIANA CONSTANZA PAEZ

**Trabajo de Grado presentado como requisito
Para optar al título de Tecnólogo en Gestión
Comercial y de Negocios.**

**Director
EDGAR CASTELLANOS
Administrador de Empresas**

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

IBAGUE

2004

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Ibagué, abril de 2004

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. ANTECEDENTES	3
1.1. COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO MODERNA	5
1.1.1. Planeación de mercadeo de la Comercializadora Moderna	6
2. DEFINICION DEL PROBLEMA	13
2.1. CAUSAS	13
2.2. CONSECUENCIAS	14
3. OBJETIVOS	16
3.1. OBJETIVO GENERAL	16
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
4. ESTUDIO DE MERCADO	18
4.1. DEFINICION DEL PRODUCTO	18
4.2. ANALISIS DE LA DEMANDA	18
4.2.1. Tipo de muestreo	19
4.2.2. Población	19
4.2.3. Muestra	20

	Pág.
4.3. ENCUESTA	21
4.3.1. Diseño	21
4.3.2. Tabulación de encuestas	27
4.3.3. Análisis de encuestas	28
4.4. INFORMACION SECUNDARIA	40
4.4.1. Recopilación de información empresarial	40
4.5. GRADO DE ACEPTACION	41
4.6. DEMANDA POTENCIAL	41
4.6.1. Proyección de la demanda.	42
4.7. TIPOLOGIA DE LA DEMANDA	42
4.7.1. Oportunidad	42
4.7.2. Necesidad	43
4.7.3. Temporalidad	43
4.7.4. Destino final	43
4.8. MERCADO COMPETIDOR	43
4.8.1. Características	43
4.9. MERCADO DEL PROVEEDOR	45
4.9.1. Requerimiento de mercancía	45
4.10. MERCADO DEL DISTRIBUIDOR	48
4.10.1. Canales	48
4.10.2. Criterios de selección del canal	48
4.11. PUBLICIDAD Y PROMOCION	49

5. ESTUDIO TECNICO	51
5.1. TAMAÑO DEL PROYECTO	51
5.1.1. Factores limitantes del proyecto	52
5.1.2. Proyecto del tamaño	53
5.2. LOCALIZACION	54
5.2.1. Alternativas	54
5.2.2. Factores	54
5.2.3. Comparación alternativas Vs. Factores	56
5.3. INGENIERIA DEL PROYECTO	59
5.3.1. Tecnología del proyecto	59
5.3.2. Proceso	59
5.4. DISTRIBUCION DE PLANTA	61
5.4.1. Dependencias	61
5.4.2. Plano de distribución de diferentes áreas de la planta	
61	
6. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	62
6.1. CONSTITUCION DE LA EMPRESA Y DISPOSICIONES LEGALES	62
6.2. ASPECTOS LEGALES	62
6.3. TALENTO HUMANO	64
6.3.1. Funciones y requerimientos por cargo	64
6.3.2. Organigrama para el primer año	65
6.3.3. Planta de personal	66

6.4. REQUERIMIENTO DE APOYO LOGISTICO	66
7. ESTUDIO FINANCIERO	67
7.1. INVERSIONES DE LA EMPRESA	67
7.1.1. Muebles y enseres	67
7.1.2. Construcciones y adecuamientos	
68	
7.1.3. Activos diferidos o intangibles	68
7.1.4. Presupuesto de inversión fija necesaria para iniciar el proyecto	68
7.2. CAPITAL DE TRABAJO	69
7.2.1. Costos de inventario inicial	70
7.2.2. Proyecciones de costos y gastos	70
7.2.3. Gastos de administración	71
7.2.4. Gastos de ventas	72
7.3. INGRESOS	74
7.4. PRESUPUESTO DE ADQUISICION DE MERCANCIA	75
7.5. PRESUPUESTO GASTOS DE ADMINISTRACION	75
7.6. PRESUPUESTO GASTOS DE VENTA	75
7.7. DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL PRIMER AÑO	76
7.8. FINANCIAMIENTO	77
7.9. FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	80
8. EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO	82

	Pág.
9. ANALISIS DE SENSIBILIDAD	85
9.1. AUMENTO DE LOS COSTOS DE ADQUISICION DE LA MERCANCIA	85
9.2. DISMINUYENDO LOS INGRESOS	85
10. CONCLUSIONES	88
BIBLIOGRAFIA	89
ANEXOS	90